



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Virtualaus darbo komunikacijos veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Dovilė Luckuvienė

Projekto autorė

doc. dr. Jurga Duobienė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Virtualaus darbo komunikacijos veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Dovilė Luckuvienė

Projekto autorė

doc. dr. Jurga Duobienė

Vadovė

doc. Ineta Žičkutė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Dovilė Luckuvienė

Virtualaus darbo komunikacijos veiksniai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Dovilė Luckuvienės, baigiamasis projektas tema „Virtualaus darbo komunikacijos veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Dovilė Luckuvienė. Virtualaus darbo komunikacijos veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Jurga Duobienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *virtualus darbas; komunikacija; veiksniai.*

Kaunas, 2021. 73 p.

Santrauka

Magistro baigiamojo projekto temos aktualumą lemia tai, jog 2020 metų kontekste, kilus COVID-19 epidemijai ir verslui daugiau ar mažiau įdiegus virtualaus darbo priemones, tampa aktualūs ir veiksniai, susiję su virtualaus darbo komunikacijos rezultatais. Magistro baigiamajame projekte analizuojama problema - kokie yra veiksniai, darantys įtaką komunikacijai virtualiame darbe? Darbo objektas – virtualaus darbo komunikacijos veiksniai. Darbo tikslas – išanalizuoti ir identifikuoti virtualaus darbo komunikacijos veiksnius.

Darbe taikyti metodai: mokslinės literatūros sisteminės, loginės analizės, anketinės apklausos metodas, statistinės duomenų analizės metodai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog komunikacijos organizavimo veiksniai susiję su šiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: darbo rezultatai; informacijos prieinamumas darbuotojams; darbo organizavimo veiksniai susiję su šiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: darbo eiga, darbo rezultatai; darbo lankstumas, kaštų sutaupymai; su technologijomis susiję veiksniai susiję su šiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: darbo eiga; darbo lankstumas, kaštų sutaupymai, informacijos prieinamumas darbuotojams. Darbo organizavimo veiksniai stipriau nei organizaciniai ar su technologijomis susiję veiksniai veikia virtualaus darbo komunikacijos rezultatus.

Padaryta išvada, jog į virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelį neįtraukiami šie veiksniai: žmonės; formali/ neformali komunikacija; darbuotojų motyvacija; taisyklių kaip naudotis technologijomis egzistavimas; įrankių virtualiai komunikacijai suteikimas.

Dovilė Luckuvienė. Factors of Virtual Work Communication. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Jurga Duobienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Management.

Keywords. *virtual work; communication; factors*

Kaunas, 2021. 73 p.

Summary

The relevance of the topic of the Master's Final Degree Project is determined by the fact that in 2020, in the context of COVID-19 epidemic, large part of business have more or less introduced tools of virtual work, therefore the factors related to the virtual work communication results become relevant. The problem is analysed in the master's thesis - what are the factors to maintain communication in virtual work? The object of the work is the factors of communication in virtual work. The aim of the work is to analyse and identify the factors of communication in virtual work.

Methods used in the work: systematic, logical analysis of scientific literature, questionnaire survey method, statistical data analysis methods.

The results of the research revealed that the factors of communication organization are related to the following results of communication in virtual work: work results; availability of information to employees; work organization factors related to the following results of communication in virtual work: workflow, work results; job flexibility, cost savings; technology-related factors related to the following outcomes of communication in virtual work: workflow; job flexibility, cost savings, availability of information to employees. Work organization factors affect the results of communication in virtual work more strongly than organizational or technology-related factors.

It is concluded that the following factors are not included in the model of virtual work communication factors: people; formal / informal communication; employee motivation; the existence of rules on the use of technology; providing tools for virtual communication.

Turinys

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių tyrimo problematikos analizė	11
2. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių teoriniai sprendimai.....	15
2.1. Virtualaus darbo samprata ir reikšmė organizacijoms	15
2.2. Komunikacijos technologijos virtualiame darbe	19
2.3. Virtualaus darbo komunikacijos efektyvumo veiksniai	22
2.3.1. Komunikacijos organizavimo veiksniai	23
2.3.2. Darbo organizavimo veiksniai.....	27
2.3.3. Su technologijomis susiję organizavimo veiksniai.....	30
2.4. Teorinis virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelis	32
3. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių empirinio tyrimo metodologija	35
4. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija	39
4.1. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių raiškos analizė.....	39
4.2. Ryšių tarp virtualaus darbo komunikacijos veiksnių analizė	59
4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	62
Išvados ir rekomendacijos	67
Literatūra	69
Informacijos šaltinių sąrašas	72
Priedai.....	73
1 priedas. Klausimynas	73

Paveikslų sąrašas

1 pav. JAV verslo įmonių darbuotojų elgsena COVID -19 epidemijos kontekste	11
2 pav. Virtualaus darbo komunikacijos efektyvumą lemiantys veiksniai.....	22
3 pav. Teorinis virtualaus darbo komunikacijos veiksmių modelis.....	33
4 pav. Darbuotojų sąmoningumo kintamųjų įverčiai	39
5 pav. Darbuotojų komunikacijos pobūdžio kintamųjų įverčiai	39
6 pav. Darbuotojų pokalbių prasmingumo kintamųjų įverčiai.....	40
7 pav. Darbuotojų atvirumo ir empatijos kintamųjų įverčiai	40
8 pav. Susirinkimų planavimo kintamųjų įverčiai	41
9 pav. Susirinkimų laikinės struktūros kintamųjų įverčiai	42
10 pav. Susirinkimų išteklių kintamųjų įverčiai	42
11 pav. Diskusijų produktyvumo ir vaidmenų pasiskirstymo kintamųjų įverčiai	43
12 pav. Informacijos skleidimo mechanizmų kintamųjų įverčiai	43
13 pav. Formalios komunikacijos kintamųjų įverčiai	44
14 pav. Neformalios komunikacijos kintamųjų įverčiai	45
15 pav. Komunikacijos dažnumo kintamųjų įverčiai	45
16 pav. Komunikacijos skaidrumo ir tikslumo kintamųjų įverčiai	46
17 pav. Komunikacijos nuoseklumo ir savalaikiškumo kintamųjų įverčiai	46
18 pav. Organizacinės paramos kintamųjų įverčiai	47
19 pav. Lyderio paramos kintamųjų įverčiai	48
20 pav. Pasitikėjimo kintamųjų įverčiai.....	48
21 pav. Darbuotojų įsitraukimo kintamųjų įverčiai	49
22 pav. Direktyvinės lyderystės kintamųjų įverčiai	49
23 pav. Darbuotojų bendradarbiavimo kintamųjų įverčiai	50
24 pav. Darbuotojų dalijimosi žiniomis kintamųjų įverčiai	51
25 pav. Darbuotojų tikslų vieningumo kintamųjų įverčiai	51
26 pav. Darbuotojų bendravimo kompetencijos kintamųjų įverčiai	52
27 pav. Darbuotojų motyvacijos kintamųjų įverčiai	52
28 pav. Technologijų pasirinkimo kintamųjų įverčiai	53
29 pav. Technologijų suteikimo darbuotojams kintamųjų įverčiai.....	54
30 pav. Darbuotojų apmokymo naudotis technologijomis kintamųjų įverčiai	54
31 pav. Technologijų naudojimo taisyklių kintamųjų įverčiai	55
32 pav. Komunikacijos poveikio darbo eigai kintamųjų įverčiai	56
33 pav. Komunikacijos poveikio darbo rezultatams kintamųjų įverčiai	56
34 pav. Virtualaus darbo lankstumo kintamųjų įverčiai	57
35 pav. Virtualaus darbo produktyvumo kintamųjų įverčiai	57
36 pav. Virtualaus darbo kaštų sutaupymo kintamųjų įverčiai	58
37 pav. Informacijos prieinamumo virtualiame darbe kintamųjų įverčiai	58
38 pav. Bendradarbiavimo aktyvumo virtualiame darbe kintamųjų įverčiai	59
39 pav. Patikslintas virtualaus darbo komunikacijos veiksmių modelis.....	63

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Virtualaus darbo apibrėžimai.....	15
2 lentelė. Virtualaus darbo naudos organizacijoms aspektai.....	16
3 lentelė. Su virtualios komunikacijos organizavimu susiję efektyvumo veiksniai.....	25
4 lentelė. Klausimyno struktūra.....	35
5 lentelė. Tiriamųjų demografinės ir jų darboviečių charakteristikos	37
6 lentelė. Koreliacinės analizės rezultatai.....	60
7 lentelė. Regresinės analizės rezultatai.....	61

Ivadas

Darbo aktualumas. Kiekvienai įmonei būtina efektyvi vidinė komunikacija, padedanti įmonei siekti jos tikslų. Efektyvi vidinė komunikacija padeda įmonei įgyvendinti verslo strategiją, formuoja vidinį įmonės įvaizdį, užtikrina efektyvius visų valdymo funkcijų (planavimo, įgyvendinimo, vadovavimo, kontrolės) procesus (Vienne, 2020). Efektyvi vidinė komunikacija prisideda prie įmonės vertės grandinės ir yra verslo modelio įgyvendinimo pagrindas. Vidinė komunikacija be kita ko įgalina perduoti strateginius tikslus organizacijoje vertikaliai ir gauti grįžtamąjį ryšį apie jų įgyvendinimą, vykdyti kasdienes užduotis tiek vertikaliai, tiek horizontaliai, palaikyti ryšius tarp darbuotojų (Yuan, Zhao, Liao, Chi, 2013). Taigi, vidinė komunikacija vykdoma tiek vertikaliai, tiek horizontaliai įmonės valdymo struktūros prasme.

Įmonėms svarbu nuolat tobulinti vidinės komunikacijos procesus, siekiant didesnio komunikacijos efektyvumo, didesnio savalaiškumo ir greitesnio informacijos perdavimo, mažesnių komunikacijos kaštų (Mishra, Boynton, Mishra, 2014). Šiuolaikiniame versle dėka plačiai naudojamų informacinių technologijų poreikiai vidinės komunikacijos perdavimui keičiasi, nes informacinių technologijų pagalba atsirado daug naujų efektyvių informacijos perdavimo kanalų, kurie įgalina greitesnę komunikaciją tarp vienas nuo kito fiziškai nutolusių įmonės darbuotojų (Liao, 2017). Atitinkamai vykstantys pokyčiai įgalina virtualų darbą, kuris itin svarbus 2020 metų kontekste, kilus COVID-19 epidemijai ir verslui daugiau ar mažiau įdiegus virtualaus darbo priemones. Šiame kontekste aktualu analizuoti, kas lemia, kiek efektyvi ir komunikacija virtualiame darbe. Virtualaus darbo komunikacijos efektyvumo klausimas aktualus tuo, jog žinodamos šiuos veiksnius organizacijos gali imtis veiksmų, kaip gerinti komunikaciją virtualiame darbe.

Temos iširtumas. Virtualaus darbo organizaciniai klausimai ir komunikacijos aspektai šiame kontekste daugiausia nagrinėti nagrinėjant virtualių komandų veikimą ir organizacinius aspektus. Virtualios komunikacijos sprendimus įmonėse ir jų poveikį įmonei nagrinėjo Lindeblad ir kt. (2016), Lockwood ir Forey (2016). Virtualių darbo komandų funkcionavimą tyrė Cathro (2019), Marlo ir kt. (2017), Barucha ir Lin (2012), Zakaria ir kt. (2019), Maynard ir kt. (2019), Goncalve sirk t. (2014). Socialinių tinklų panaudojimą įmonių vidinės komunikacijos poreikiams tyrė Kaul ir Chaudri (2017), Opitz ir Chaudri (2017). Komunikacijos tobulinimo kryptis analizavo Geimer ir kt. (2015), Nieminen (2016), Paskewitz ir Beck (2019). Įmonių poreikius virtualiai vidinei komunikacijai nagrinėjo Gesell ir kt. (2018), Balmer ir Gray (1999), Mehra ir Nickerson (2019). Tačiau lieka nepilnai atskleistas klausimas, kokie veiksniai turi įtakos komunikacijai virtualiame darbe, lemia jos rezultatus. šio klausimo nagrinėjimas peržengia vien tik virtualių komandų problematikos analizės srities ribas. Taigi keliamas **probleminis klausimas** – kokie yra veiksniai, darantys įtaką komunikacijai virtualiame darbe?

Darbo objektas – virtualaus darbo komunikacijos veiksniai.

Darbo tikslas – išanalizuoti ir identifikuoti virtualaus darbo komunikacijos veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti virtualaus darbo komunikacijos veiksnių tyrimų problematiką;
2. Atlikti teorinę virtualaus darbo komunikacijos veiksnių analizę ir parengti apibendrinantį teorinį modelį;

3. Empiriškai patikrinti ir patikslinti teorinį virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelį.

Tyrimo metodai: darbe naudoti mokslinės literatūros sisteminės, loginės analizės, anketinės apklausos metodas, statistinės duomenų analizės metodai.

1. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių tyrimo problematikos analizė

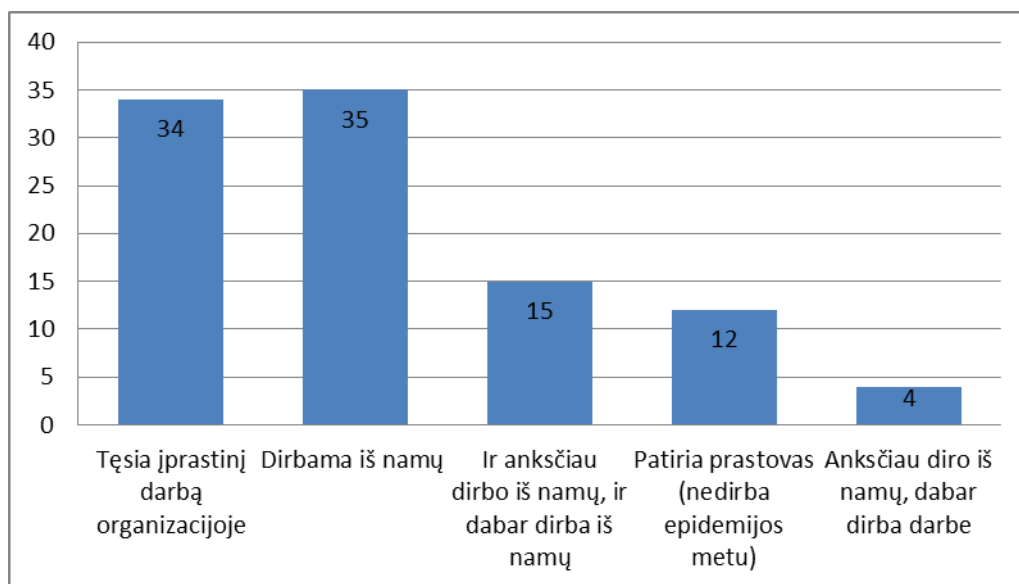
Kalbant apie virtualaus darbo aktualumą organizacijoms, svarbu paminėti, kokius privalumus toks darbas duoda.

Virtualios organizacijos padeda išnaudoti tarptautinio darbo pasidalijimo privalumus ir naudą. Tai yra vienas iš jų pranašumų prieš įprastas klasikines organizacijas. Tradicinės veiklos organizacijos, norinčios įgyti pranašumus prieš konkurentus, padalinių ryšiams turi išleisti nemažai lėšų bei naudoti kitų organizacijos išteklių. Darbuotojams bendraujant ir aplankant vartotojus ar važiuojant iš vieno organizacijos padalinio į kitą eikvojamas darbuotojų laikas ir didinamos organizacijos išlaidas, atimama galimybė tam tikrais atvejais naudotis naudingomis rinkoje progomis. Todėl jau praktiškai vis dažniau naudojamas nuotolinis darbuotojų dalyvavimas darbo vietoje - jie gali būti ne konkrečioje fiziniame darbo vietoje, o bet kurioje kitoje vietoje. Ryšiai su darbuotojais taikant informacines technologijas leidžia taupyti administracines, transporto ir kitas išlaidas

Parker (1996) pagrindinius virtualios organizacijos požymius įvardija lankstumą, gebėjimą prisitaikyti, ribų neturėjimą ir nuolatinę transformaciją.

Virtualaus darbo efektyvumo klausimai itin aktualūs 2020 metais, kai organizacijos susidūrė su COVID -19 epidemijos sukeltais virtualaus darbo iššūkiais.

Remiantis Brynjolfsson ir kt. (2020), tyrimo, atlikto JAV rezultatais, 34,1 proc. dirbančiųjų perėjo prie virtualaus darbo iš namų (1 pav.).



1 pav. JAV verslo įmonių darbuotojų elgsena COVID -19 epidemijos kontekste (Brynjolfsson ir kt., 2020)

Taigi, remiantis šiais duomenimis, autoriai daro prielaidą, jog JAV apie 16 mln. dirbančiųjų dirba namuose.

Case (2020) nurodo, jog dėl pakitusios verslo realybės verslas labiau nei bet kada anksčiau priklauso nuo virtualių technologijų, tiek palaikant ryšius organizacijos viduje ir organizuojant darbą, tiek ir palaikant ryšius su savo klientais. Be kita ko, dalis verslo atstovų nurodo, jog

virtualios priemonės yra naudingos, naudingesnės organizacijoms nei tikėtasi, dėl to jie planuoja ir toliau jas naudoti, kai pandemija pasibaigs. Kai kurie jau vykdo virtualų darbą labai aktyviai, ir teigia, jog pandemija patvirtina jų pasirinkimą. Vis tik kita dalis verslo atstovų teigia, jog jie planuoja atsisakyti virtualaus darbo, kai tik vėl bus saugūs asmeniniai susitikimai.

Sull, Sull ir Bersin (2020) tyrimo rezultatai rodo, jog daug įmonių susidūrė su problema, jog staigiai padidėjo virtualaus darbo apimtys ir kilo su tuo susijusios problemos. Kaip svarbiausios problemos kalbant apie virtualaus darbo organizavimą, buvo įvardintos tokios kaip: nuotolinių darbuotojų įtraukimo problema (tai kaip aktualią problemą paminėjo 17 proc. respondentų), produktyvumo užtikrinimo problema (7 proc.) ir komunikacinio ryšio palaikymo problema (5 proc.).

Paplitęs nuotolinis darbas sukūrė naujų iššūkių, tačiau gera žinia ta, kad visame pasaulyje organizacijos eksperimentuoja su kūrybingais šių problemų sprendimais. Kad tai išsiaiškinti, Sull ir kt. (2020) 2020 m. balandžio mėnesį atliko dar vieną JAV įmonių apklausą, kad išsiaiškinti, kokias praktikas įmonės taiko norėdamos pereiti prie virtualaus darbo ir užtikrinti jo efektyvumą. Antroje apklausoje dalyvavo daugiau nei 400 personalo vadovų ir kitų darbuotojų, kurių metu buvo apibūdinti prasmingiausi jų organizacijų veiksmai, siekiant paremti nuotolinį darbą.

Darbuotojų aprūpinimas technine ir programine įranga, įgalinančia nuotolinį darbą, interneto palaikymo, ryšio priemonių naudojimas, kurios leidžia atlikti nuotolinį darbą, yra pagrindinės priemonės kaip gali būti skatinamas nuotolinis darbas ir pasirūpinama jo efektyvumu bei prieinamumu darbuotojams. Darbuotojams svarbu, kad virtualaus darbo priemonės, programinės įrangos priemonės būtų įmonės subsidijuojamos. Svarbios priemonės yra bendradarbiavimo platformos, tokios kaip „Zoom“ ir Microsoft Teams“, taip pat svarbu, kad darbuotojai turėtų didelio pralaidumo namų „Wi-Fi“, bei turėtų biuro baldus, kuriuos galėtų naudoti dirbdami. Įmonės pastebi, jog daliai darbuotojų kyla problemos su šiais ištekliais ir jos turi prisidėti prie to, kad darbuotojai jas įsigytų. Atitinkamai darbdavio teikiama subsidija, kad darbuotojas galėtų įsigyti nuotoliniam darbui reikalingą techniką, yra svarbi įmonės investicija į darbo efektyvumą.

Be kita ko, Sull ir kt. (2020) tyrimo rezultatai atskleidė, jog efektyvios komunikacijos palaikymas yra vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių efektyvų nuotolinį darbą.

Komunikacija šiame darbe traktuojama kaip vidinė įmonės komunikacija. Komunikacijos ir vidinės komunikacijos samprata mokslinėje literatūroje yra gausiai analizuota ir gana gerai atskleista.

Guffey ir kt. (2012) teigimu, vidinė komunikacija yra procesas, apimantis idėjų ir pranešimų dalijimąsi su viršininkais, bendradarbiais ir pavaldiniais. García-Orosa (2019) teigimu, vidinė komunikacija yra informacijos perdavimo ir ryšių palaikymo tarp atskirų organizacijos vidinės aplinkos dalyvių priemonė. García-Orosa (2019) nurodo, jog vidinė komunikacija yra toks prasmės ir simbolių pasidalinimas, kuris palaiko organizaciją kartu. Woerkum ir Aarts (2008) akcentuoja, jog vidinės komunikacijos kontekste įmonės vidinėje aplinkoje yra keičiamasi prasme ir informacija, kad būtų sukurtos bendros žinios ir elgesio būdai bei įtakota vidinių veikėjų nuostata ir elgesys.

Argumentai, kodėl vidinė komunikacija yra svarbi, randami ir mokslinėje literatūroje, nustatant

pagrindinius vidinės komunikacijos tikslus:

- Tai sukuria, palaiko *ryšius tarp organizacijos narių ir palaiko organizaciją kartu*. Chen (2008, p. 167) teigia, kad gera vidinė komunikacija yra „būtina bet kurioje organizacijoje, jei ji nori išgyventi ir klestėti. Kaip valdymo įrankis, jis padeda nustatyti, užmegzti ir palaikyti ryšius tarp organizacijos vadovybės ir jos darbuotojų“. Tai kuria organizacijos ir jos vadovų ryšius su darbuotojais (Mishra ir kt., 2014).
- Tai sukuria ir stiprina *darbuotojų motyvaciją, atsidavimą ir pasitikėjimą*. Kaip Mishra ir kt. (2014) teigia, kad ji kuria skaidrumo kultūrą tarp vadovybės ir darbuotojų ir gali įtraukti darbuotojus į organizacijos prioritetus. Buffingtonas (2004) teigia, kad tai padeda užmegzti ir puoselėti darbuotojų santykius, užmegzti pasitikėjimą. Motyvacija sustiprėja, kai vadovai teikia rekomendacijas, kaip geriau atlikti darbą, o darbuotojai informuoja apie savo pasiekimus, yra vadovų atsiliepimai, vertinantys darbuotojų pasiekimus (Navakauskytė, Kazlauskienė, 2015).
- Tai padeda organizacijai išgyventi *pokyčius*: Buffingtonas (2004) teigia, jog siūlo, vykdant ir palaikant vidinę komunikaciją laiku ir patikimai, gaunama informacija prisideda prie bendros motyvacijos, ypač permainų, pokyčių metu.
- Tai sukuria *bendruomenės jausmą*. „Uysal“ (2016) įrodo, kad efektyvi vidinė komunikacija padeda darbuotojams sukurti bendruomenės jausmą, kuris yra svarbus narystės, įtakos, integracijos ir poreikių tenkinimo bei bendro emocinio ryšio jausmams, o tai taip pat daro įtaką darbuotojui lojalumas teigiamai. Tai yra susijusi su darbuotojų socializacija, kuri yra svarbi gerai emocinei darbuotojo būklei (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Tai aktualu ir pandemijos metu, kai darbuotojai dirba iš namų ir gali jaustis izoliuoti.
- Tai daro *organizacijos procesus* efektyvius. Efektyvus bendravimas yra būtinas norint užtikrinti, kad procesai įmonėje vyktų gerai, kad būtų dalijamasi visa reikalinga informacija, žiniomis, kad darbuotojai ir vadovai vieni kitus gerai suprastų, ir kad būtų gerai suprantami organizacijos tikslai (Snyder, Lee-Partridge, 2013; Peltokorpi, 2010).
- Tai padeda atlikti *valdymo funkcijas*, tokias kaip planavimas, įgyvendinimas, kontrolė. Vadovai privalo informuoti darbuotojus apie organizacijos tikslus ir strategiją, padėti darbuotojams atskleisti asmeninius tikslus organizacijoje, siekiančioje įgyvendinti savo bendruosius tikslus (Tourish, Robson, 2004). Vidaus reguliavimas ir taisyklės yra sukurti tam, kad būtų galima kontroliuoti, kaip šie sprendimai įgyvendinami (Navakauskytė ir Kazlauskienė, 2015). Taip pat reikia vadovų atsiliepimų apie įmonės rezultatus ir pasiekimus (Snyder, Lee-Partridge, 2013).
- Tai padeda sukurti *įmonės įvaizdį ir reputaciją*: Yra žinoma, kad vidinė komunikacija (pvz., atskiro vidinės komunikacijos skyriaus įsteigimas) turi didesnę darbuotojų įsitraukimo lygį ir geresnę reputaciją, kuri yra ir už įmonės ribų (Stegroiu, Talal, 2014).

Anot Talal (2013), vadovybė šiais laikais turi skirti vidinei auditorijai vienodą dėmesį nuo išorinių organizacijos atstovų, o komunikacijos specialistai turi pripažinti, kad svarbu integruoti vidinę žinutę su tomis žiniomis, kurios perduodamos išorėje.

Kalbant apie nuotolinio, virtualaus darbo kontekstą, vidinės komunikacijos palaikymo kontekste kyla papildomi iššūkiai. Kaip pažymi Sull ir kt. (2020), būtina palaikyti *dažną, skaidrų ir nuoseklų* bendravimą tarp darbuotojų, kolegų, darbuotojų ir vadovų. Kai darbuotojai dirba iš

namų, kyla problema, jog darbuotojai gali jaustis atsiriboję nuo savo organizacijų, ir beveik pusė (47%) Sull ir kt. (2020) apklausos dalyvių minėjo efektyvią komunikaciją kaip esminę jų perėjimo prie virtualaus darbo metu. Sull ir kt. (2020) tyrime pateikiamos svarbios išvalgos apie tai, kas lemia nuotolinio darbo komunikacijos efektyvumą bei kiek ši komunikacija yra svarbi virtualaus darbo sėkmei.

Virtualaus darbo komunikacijos klausimai analizuoti ir kitų autorių publikacijose bei moksliniuose darbuose. De Carlo ir kt. (2020) analizavo, kokios technologijos naudojamos organizuojant komunikaciją virtualaus darbo kontekste. Autoriai pabrėžia požiūrių į šią problemą įvairovę ir teigia, jog tinkamas komunikacijos priemonių pasirinkimas yra esminis momentas, užtikrinantis komunikacijos sėkmę.

Makarius ir Larson (2017) nagrinėjo, kaip užtikrinamas efektyvus nuotolinis darbas, apimantis komunikacijos sprendimus virtualaus darbo kontekste. Vienne (2020) pabrėžia, jog organizacijoje turi egzistuoti tam tikra komunikacinė kultūra, kuri užtikrina, kad būtų efektyviai vykdomas nuotolinis darbas, ši kultūra taip pat palaiko ir virtualaus darbo komandos vieningą darbą.

Shi ir Weber (2018) be kita ko analizavo, kaip komunikacija prisideda prie dalijimosi žiniomis procesų virtualaus darbo kontekste, akcentuodami, jog žinių dalijimasis ir tinkamas žinių valdymas palaiko virtualaus darbo efektyvumą.

Vis tik nepaisant to, kad komunikacijos svarba virtualaus darbo kontekste buvo nagrinėta moksliniuose darbuose, lieka neatskleista, kokie veiksniai daro įtaką virtualaus darbo komunikacijai, nulemia jos rezultatus.

Pažymėtina, jog tema apie virtualaus darbo komunikacijos efektyvumą lieka svarbi ir toliau, nes nuotolinis darbas liks aktualus, kadangi daugelis epidemiologų prognozuoja pasikartojančius COVID-19 protrūkius ir periodinius karantinus, kol bus plačiai prieinama veiksminga vakcina (Rogelberg, 2020). Net ir pasiekus platesnio masto imunitetą visuomenėje, daugelis darbuotojų tęs darbą namuose. Net trys ketvirtadaliai finansų vadovų planuoja bent dalį savo darbuotojų perkelti į nuolatinį nuotolinį darbą po pandemijos pabaigos.

Tad klausimas, kokie yra veiksniai, darantys įtaką komunikacijai virtualiame darbe pasaulinės pandemijos kontekste yra ypač aktualus, todėl toliau darbe atliekamas teorinis ir empirinis tyrimas, siekiant sudaryti virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelį.

2. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių teoriniai sprendimai

2.1. Virtualaus darbo samprata ir reikšmė organizacijoms

Virtualaus darbo samprata mokslinėje literatūroje apibrėžiama išskiriant kai kuriuos esminius tokio darbo bruožus. Tokių virtualaus darbo bruožų apibrėžimas ir nulemia virtualaus darbo sampratos apibrėžtį. Skirtingų autorių suformuluoti skirtingi virtualaus darbo apibrėžimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Virtualaus darbo apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius	Apibrėžimas
Makarius ir Larson (2017)	Virtualus darbas – tai darbinį funkcijų atlikimas esant nutolus erdvėje ir laike nuo kitų organizacijos narių ir palaikant ryšius su kitais organizacijos nariais naudojantis ryšio priemonėmis.
Lindeblad, Voytenko, Mont ir Arnfalk (2016)	Virtualus darbas – tai tokia darbo forma, kai žmonės naudoja įvairias informacines technologijas, kad bendrautų vieni su kitais, dalintųsi žiniomis bei kurtų bendrą vertę organizacijai.
Shi ir Weber (2018)	Virtualus darbas – tai toks darbas, kai darbinės funkcijos vykdomos per virtualios realybės įrankius ir priemones.
Weber ir Kim (2015)	Virtualus darbas - tai bet koks darbinis santykis su kitais organizacijos nariais, kuris nėra vykdomas per asmeninę kontaktą (tiesiogiai bendraujant su žmonėmis) ir kuris vykdomas naudojant technologines priemones minčių, idėjų, žinių skleidimui.
Lindeblad ir kt. (2016)	Virtualus darbas – tai profesinis dalyvių bendravimas, išskaidytas geografiškai, laike ir kartais organizacine prasme, t. y. vertinant organizacijos struktūrinius pakeitimus.

Apibendrinant lentelėje pateiktus apibrėžimus galima teigti, jog virtualus darbas yra apibrėžiamas kaip tokia darbo forma, kuri įgalina atlikti darbinės funkcijas, naudojant informacines ryšio technologijas ir bendravimu bei darbo funkciją atlikimu per šias priemones pakeičiant tradicinę darbą organizacijos patalpose, turint fizinį kontaktą su kitais darbuotojais arba klientais. Informacinių ryšio technologijų naudojimas šiame kontekste yra pagrindinis veiksnys, įgalinantis darbo funkcijų atlikimą.

Denstadli ir kt. (2013) nurodo, jog nuotolinis buvimas yra terminas, naudojamas žymėti techniškai pažangiau išspręstus sprendimus, kuriais siekiama sukurti „visiško buvimo“ įspūdį realiame pasaulyje, atokiau nuo savo asmeninės vietos. Tad nuotolinis buvimas, nuotolinis darbas yra virtualaus darbo forma, tai siauresnis terminas.

Atitinkamai virtualios darbo vietos yra tam tikri virtualūs biurai, kuriuose virtualios dalyvių komandos atlieka tarpusavyje susijusias užduotis nuotoliniu būdu, bet turėdamos bendrą tikslą (Lindeblad ir kt., 2016).

Makarius ir Larson (2017) pabrėžia, jog virtualus darbas pasižymintis sąveikomis tarp žmonių, nutolusių laike ir erdvėje, tęsiasi su tam tikrais pertrūkiais, ir toks darbas nėra aktyviai prižiūrimas, nebūtinai visada turi bendrą tikslą su funkcijomis, kurias atlieka kiti organizacijos nariai.

Nors virtualus darbas tapo itin svarbia koncepcija per COVID -19 pandemiją, tai tikrai nėra nauja sąvoka, ir įvairios virtualaus darbo formos, tokios kaip audio, video konferencijos, internetinės konferencijos naudotos daug anksčiau, kaip teikiamos įvairiapusę naudą

organizacijai (Lindeblad ir kt., 2016). Mokslinėje literatūroje akcentuojama įvairiapusė virtualaus darbo nauda organizacijoms, išskiriant įvairius tokios naudos aspektus. Apibendrinti įvairių autorių išskiriami virtualaus darbo naudos aspektai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Virtualaus darbo naudos organizacijoms aspektai (sudaryta autorės)

Autorius	Virtualaus darbo naudos aspektai
Lindeblad ir kt. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • aplinkosauginė nauda; • mažesni kelionių kaštai; • verslo mobilumas; • bendradarbiavimas versle; • darbuotojų lankstumas; • darbuotojų produktyvumas.
Bosch-Sijtsema ir Sivunen (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomiskumas, • didesnis kolegų ir partnerių bendradarbiavimas, • verslo mobilumas, • didesnis darbuotojų lankstumas, • didesnis produktyvumas.
Makarius ir Larson (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • didesnis organizacijos lankstumas organizacinės struktūros prasme; • pažeidžiamumo sumažėjimas; • efektyviau prieinama informacija; • veiksmingiau panaudojami įvairūs su darbuotojų įgūdžiais susiję ištekliai

Taigi mokslinėje literatūroje teigiama, jog virtualus darbas turi teigiamą ekonominį poveikį, sumažina darbuotojų kelionių ir kitus kaštus, taip pat turi naudos verslo valdymo prasme, nes padidina verslo mobilumą ir bendradarbiavimą versle, pagerina darbuotojų lankstumą ir produktyvumą, kas atitinkamai duoda naudos organizacijai.

Tikimasi, kad virtualus darbas, jeigu efektyviai valdomas, praktiškai padidina darbuotojų galimybes efektyviau panaudoti įgūdžius ir kompetencijas, turimas organizacijos viduje ir už jos ribų, taip gerėja organizacijos įgūdžių panaudojimas (Lindeblad ir kt., 2016).

Sumažėjęs pažeidžiamumas pasireiškia tuo, jog pagerintos verslo tęstinumo sąlygos nelaimių ar force majeure aplinkybių atvejais. Virtualus darbas taip pat padaro organizaciją mažiau pažeidžiamą netikėtų įvykių ar katastrofų, taip užtikrinant verslo tęstinumą (Lindeblad ir kt., 2016). Šis privalumas tapo akivaizdus 2020 m. COVID -19 pandemijos metu, kai organizacijoms teko įveikti iššūkius, susijusius su darbu karantino sąlygomis.

Dar vienas svarbus privalumas - padidėjęs informacijos, kuria dalijasi bendradarbiai, kolegos, prieinamumas. Kalbama apie informaciją, kurios reikia darbuotojams atlikti savo darbą (Lindeblad ir kt., 2016).

Padidėjęs lankstumas reiškia, jog virtualios organizacinės priemonės leidžia lanksčiau organizuoti darbą ir komandas erdvėje ir laike, be to, padidina darbuotojų lankstumą dirbant iš namų arba kelionių metu (Lindeblad ir kt., 2016).

Virtualus darbas gali turėti ir teigiamo poveikio darbo našumui, jis atsiranda dėl sutaupyto laiko sąnaudų kelionėms, arba dėl padidėjusio darbo tempo. Tai ypač pasakytina apie susirinkimus.

Virtualus bendravimas leidžia beveik akimirksniu perduoti informaciją tarp posėdžio dalyvių ir todėl „greičiau identifikuoti problemas ir galimybes“ (Erasmus et al., 2010, p.1).

Virtualus bendradarbiavimas gali padidinti produktyvumą sumažindamas neigiamą stereotipų, asmenybės konfliktų, valdžios ir politikos poveikį. Iš kitos pusės, atskirai dirbančių žmonių darbas ir produktyvumas galo pablogėti dėl to, jog jie gali jaustis izoliuoti ar atsiskybę, palyginti su tais, kurie dirba tiesiogiai biure. Virtualiai, nuotoliniu būdu dirbantiems žmonėms gali pritrūkti atsivadavimo ir įsipareigojimo komandai pojūčio, o taip pat gali atsitikti, kad jų pastangos ir įdirbis nebus tinkamai pastebėti, įvertinti (Bartel, Wrzesniewski ir Wiesenfeld, 2012).

Lockwood (2015) teigimu, didesnis virtualaus darbo priemonių naudojimas turi įtakos organizacijos geografinei ir loginei struktūrai, t. y. tam, kaip organizuojama ir valdoma organizacijos veikla, atsakomybė ir projektai. Be kita ko, virtualus darbas ir virtualus bendravimas šio darbo kontekste pašalina geografines ribas, suteikia organizacijoms galimybę įtraukti bendradarbius ar išorinius išteklius, turinčius specifinę kompetenciją į projektus ar komandas, nepriklausomai nuo jų fizinės vietos (Alsharoa, Greggb, Ramirez, 2017).

Įvairūs virtualaus bendravimo įrankiai, kartu su kitų tipų virtualiais bendradarbiavimo įrankiais, tokiais kaip bendro naudojimo, virtualių projektų platformos, pašalina laiko ribas, ir tai sudaro sąlygas skirtingose laiko juostose esantiems žmonėms lanksčiau bendradarbiauti (Lindeblad, 2012).

Pavyzdžiui, viena iš Lindeblad ir kt. (2016) atlikto tyrimo privačių organizacijų dalį savo projekto darbų organizuoja virtualiose komandose, kurios iš tikrųjų yra iš dalies Švedijoje ir iš dalies Indijoje, o tai prailgina projekto darbo dieną, tačiau taip pat reikalauja atidesnio valdymo. Šio tyrimo rezultatai rodo, jog gebėjimas dirbti ir susitikti suteikia galimybę dažniau bendrauti tarp kolegų, komandos narių, partnerių ir kitų suinteresuotųjų šalių.

Laikui bėgant, pasikeitus išankstinėms sąlygoms darbo aplinkoje, taip pat gali pasikeisti darbo metodai. Jei organizacija gali palaikyti nuolatinį dialogą su klientais, tiekėjais ir kolegomis, virtualus darbo būdas tampa labiau pritaikomas ir dar aktyviau taikomas. Tai taip pat įgalina darbą atlikti trumpesniais ciklais ar daugiau iteraciniu būdu (Liao, 2017).

Vis dėl to virtualus darbas yra ir iššūkis vadovams ir vadovaujančias pareigas einantiems žmonėms. Geografiškai išplitusioje organizacijoje arba organizacijoje, kuri vykdo panašią veiklą daugelyje laiko juostų, sunkiau dirbti kontroliuojant ir stebint darbuotojus. Taip pat sunkiau tvarkyti tokius dalykus kaip konfliktai, konfidencialumas, saugumas, darbuotojų tobulėjimas ir kiti asmeniškiesnio pobūdžio klausimai (Gilson ir kt., 2018).

Lindeblad ir kt. (2016) atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog virtualaus bendravimo priemonių naudojimas turi įtakos darbuotojų pasitenkinimo lygiui. Empiriniai tyrimai atskleidė, jog darbuotojų pasitenkinimo indekso lygiai dažnai naudojami kaip pagrindas darbo gerinimui. Tyrimuose dažniausiai minimas virtualaus bendravimo poveikis darbuotojų pasitenkinimui yra individualus, ypač tuo, jog sumažėja streso lygis, užtikrinama darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Literatūroje (Liao, 2017; Gilson ir kt., 2018) be kita ko pastebima, jog virtualus darbas ir

efektyvus bendravimas sukuria galimybes platesnėms įdarbinimo galimybėms:

- Tai taupo laiką įdarbinimo procese, nes galima apklausti daugiau žmonių geografiškai išsidėsčiusiose vietose, o tai suteikia platesnį pasirinkimo spektrą.
- Organizacijos gali turėti geresnių galimybių įdarbinti darbuotojus, gyvenančius toliau nuo biurų.
- organizacija gali pritraukti naujo tipo kandidatus. Tai gali būti, pavyzdžiui, žmonės, kurie paprastai nesikreipia dėl darbo dėl geografinių ribų, arba jauni suaugusieji su mažais vaikais, kurie ieško darbo, kuris siūlo didesnę darbo lankstumą.

Jei virtualaus darbo naudojimas ir bendradarbiavimas prisideda prie didesnio darbuotojų pasitenkinimo, tai taip pat gali būti naudinga organizacijai kaip darbdaviui. Savo ruožtu tai gali padėti organizacijai įdarbinti ir išlaikyti reikiamas kompetencijas (Lindeblad ir kt., 2016).

Shi ir Weber (2018) teigimui, vykdant virtualų darbą, susiduriama su kompleksiniais iššūkiais. Šie autoriai įvardina pagrindinius iššūkius kylančius virtualaus darbo kontekste:

Geografinė įvairovė. Geografinė įvairovė - tai organizacijos narių pasiskirstymas skirtingose geografinėse vietose; geografinė įvairovė kartais reiškia, kad darbuotojai greičiausiai dirba komandose, kurios dirba skirtingose laiko juostose (Yuan, Zhao, Liao ir Chi, 2013). Suderintoje darbo aplinkoje komandos pasikliauja tiesioginiu bendravimu, norėdamos perduoti žinias, o komandos nariai yra linkę ieškoti žinių iš artimiausių vietų ir teikti atsiliepimus kitiems (Bailey, Leonardi, Barley, 2012). Virtualiuose kontekstuose fizinių kontaktų informacinė vertė yra labai sumažinta, nes žmonės neperduoda vieni kitiems informacijos ir patirties tiesiogiai bendraudami, tad kitokios priemonės, tokios kaip žinių katalogai ir saugyklos, padeda atpažinti patirtį ir paversti ją pilnaverte. Komandos nariai gali nustatyti, įvertinti ir dalytis žiniomis vieni su kitais naudodamiesi tokiomis priemonėmis, kurioms taikomi mažesni laiko ir erdvės apribojimai. Tarpvalstybiniai ryšiai, kuriuos komandos nariai sukuria virtualiame kontekste, taip pat suteikia jiems galimybę naudotis įvairiomis mokymosi ir tobulėjimo galimybėmis (Shi, Weber, 2018). Tad geografinė įvairovė traktuojama ne tik kaip problema ar trūkumas, bet ir kaip nauja galimybė praturtinant darbinę patirtį ir padidinti pačios organizacijos žinias.

Funkcinė įvairovė. Funkcinė įvairovė- tai komandos narių funkcinių užduočių, funkcinių tikslų ir funkcinio fono skirtumai. Kai komanda pasižymi didele funkcijų įvairove, tai reiškia, kad komandą sudaro darbuotojai, turintys platų žinių šaltinį, o komandos nariai gali naudotis įvairesnėmis žiniomis per kolegų socialinius tinklus įvairiose kompetencijos srityse (Weber, Kim, 2015). Padidėjusi funkcinė įvairovė padeda sukurti darnesnę komandos klimata ir suteikia komandos nariams jausmą, kad asmeninis indėlis į komandą yra būtinas ir reikšmingas (Bailey ir kt., 2012). Funkcijų įvairovė dažnai siejama su sudėtingomis užduotimis, kai komandos nariai iš skirtingų verslo padalinių vykdo bendrą užduotį. Potencialiai funkcionaliai įvairios organizacijos pranašumai yra didesni komunikacijos kanalai ir išteklių naudojimo lankstumas (Treem, Leonardi, 2012). Tačiau didelis funkcinės įvairovės laipsnis turi galimybę sumažinti skirtingų narių, turinčių skirtingą funkcinį pagrindą, bendro supratimo laipsnį. Savo ruožtu dėl galimo bendro supratimo sumažėjimo gali atsirasti prieštaringi prioritetai, prielaidos ir rutinos, todėl komandos nariams reikia papildomo laiko investuoti į informacijos mainus (Shi, Weber, 2018).

Struktūrinis dinamizmas. Struktūrinis dinamiškumas yra komandos narių kaitos laipsnis, taip pat komandos narių vaidmenų ir santykių pokyčiai (Shi, Weber, 2018). Nustatyta, kad dinamiška struktūra daro neigiamą poveikį dalijimuisi žiniomis ir komandos rezultatais, nes komandos nariai susiduria su didesniu netikrumu, atsirandančiu dėl sumažėjusios socializacijos, kuri atsiranda padidėjus pokyčiams (Treem, Leonardi, 2012). Struktūrinis komandos dinamiškumas taip pat gali kliudyti organizacinių žinių plėtrai. Didelės apyvartos komandos nėra tokios produktyvios ir mažiau novatoriškos dėl valdymo praktikos ir galios struktūrų nestabilumo, taip pat dėl bendros istorijos trūkumo (Bartel ir kt., 2012). Virtualiose situacijose, norint pakeisti komandos struktūrą, reikia, kad nariai dirbtų su skirtingais bendradarbiais, o tai kelia iššūkius identifikuojant žinias ir paskirstant žinias. Tokiu atveju virtualumas sustiprina dinamiškumo iššūkius, nes komandai reikia daugiau laiko prisitaikyti. Kai yra didelis struktūrinio dinamiškumo laipsnis, didelis organizacijos nepastovumas lemia tai, kad numanomos tylios žinios, atspindinčios komandos narių patirtį ir išmoktą elgesį (Shi, Weber, 2018).

Apibendrinant galima teigti, jog virtualus darbas yra apibrėžiamas kaip tokia darbo forma, kuri įgalina atlikti darbinės funkcijas, naudojant informacinės ryšio technologijas ir bendravimu bei darbo funkciją atlikimu per šias priemones pakeičiant tradicinę darbą organizacijos patalpose, turint fizinį kontaktą su kitais darbuotojais arba klientais. Informacinių ryšio technologijų naudojimas šiame kontekste yra pagrindinis veiksnys, įgalinantis darbo funkcijų atlikimą. Virtualus darbas turi daug privalumų tokių kaip didesnis darbo lankstumas, mažesni kaštai - kaštų sutaupymai kelionėms ir darbo biure užtikrinimui, didesnis informacijos prieinamumas, kas yra svarbu šiuolaikinių organizacijų sėkmei. Literatūroje išskiriami ir tokie virtualaus darbo privalumai kaip didesnis verslo mobilumas ir bendradarbiavimas versle, bei efektyviai užtikrinamas darbuotojų produktyvumas. Esant specifinėms aplinkybėms, kai organizacija susiduria su iššūkiais, tai ypač skatina pereiti prie virtualaus darbo. Be kita ko, virtualiame darbe susiduriama ir su įvairiais iššūkiais, tokiais kaip struktūriniai, funkcinės ir geografinės įvairovės nulemti iššūkiai.

2.2. Komunikacijos technologijos virtualiame darbe

Virtualios komunikacijos procese svarbios priemonės yra taip vadinamos CMC – *computer managed communication*, kurių pagrindas - dviejų ar daugiau elektroninių prietaisų, t. y. kompiuterinių technologijų prietaisų, naudojimas palaikant ryšį tarp darbuotojų (Geimer ir kt., 2015).

Mokslinėje literatūroje išskiriami keli pagrindiniai komunikacijos būdai, naudojami virtualiame darbe:

- virtualūs susitikimai;
- videokonferencijos;
- skaitmeninės duomenų bazės.

Virtualūs susitikimai. Viena konkrečiai su informacinėmis ryšio technologijomis (IRT) susijusi sritis, kuriai pastaruoju metu buvo skiriamas didelis dėmesys, yra virtualių susitikimų technologijos. Virtualus susitikimas (VM) yra „synchroninis IRT tarpininkavimas, leidžiantis dviem ar daugiau geografiškai nutolusių žmonių bendrauti“ (Treem, Leonardi, 2012), jame naudojamos garso ir vaizdo konferencijų technologijos arba kompiuterinės interneto

konferencijos (Lindeblad ir kt., 2016).

Skirtingai nei bendravimas neprisijungus, t.y. offline, internetiniam bendravimui netaikomi laiko ir erdvės apribojimai. Naudodamiesi informacinėmis ryšio technologijomis, darbuotojai gali lengvai perduoti žinias, nebūdami tuo pačiu metu toje pačioje vietoje (Zhang Venkatesh, 2013). Be to, internetinis bendravimas suteikia galimybę perduoti ar gauti informaciją lygiagrečiai palaikant vienalaikius ryšius su keliais šaltiniais, sudarydamas galimybę uždarbuotojams laiku įgyti skirtingas perspektyvas (Reyt, Wiesenfeld, 2015). Nesunku sekti internetinės komunikacijos istoriją. Įrašai kuriami ir saugomi, nebent žmonės juos sąmoningai ištrintų. Šis automatinis informacijos išsaugojimas riboja informacijos praradimą ar nepavyksta gauti svarbios informacijos (Weber, Kim, 2015). Dėl minėtų pranašumų darbuotojams patogų keistis idėjomis, prašyti kritinės informacijos ar sužinoti apie efektyvius sprendimus per internetinį tinklą.

Kai vykdoma komunikacija offline, darbuotojai bendrauja ir keičiasi informacija būdami akis į akį su kitais darbuotojais, ir tuo tikslu nenaudodami informacinių ryšio technologijų. Žmonės gali dalytis emocijomis, vertybėmis, idėjomis, patirtimi ir net neapsakomu turiniu bendraudami neprisijungę. Taigi neprisijungus prie tinklo perduotos žinios apima tiek išreikštinės, tiek neišreikštinės žinias (Zhang, Venkatesh 2013).

Palyginus su internetiniu bendravimu, bendravimas neprisijungus leidžia lengviau perduoti neverbalinius ir paraverbalinius signalus, tokius kaip kūno kalba ir veido išraiška. Žinių darbuotojai gali išmokti ne tik klausydamiesi, bet ir imituodami bei stebėdami. Be to, nenaudojant asinchroninių komunikacijos laikmenų, bendravimas offline padidina asmeninį dėmesį ir palaiko greitą grįžtamąjį ryšį (Bosch-Sijtsema, Sivunen, 2013), kurie lengviau paaikškina nesusipratimus. Be to, kad teikia įvairių rūšių informacinę naudą, komunikacija neprisijungus labiau padeda ugdyti teigiamas emocijas, kurios gali palengvinti keitimąsi sudėtingais ir numanomais duomenimis (Treem, Leonardi, 2012). Dėl šių pranašumų bendravimas offline yra naudingesnis, kai reikia perduoti sudėtingas ir numanomas žinias (Gao ir kt., 2019).

Kai yra tiek online, tiek offline komunikacijos galimybės, darbuotojas gali turėti tiek online, tiek offline priemones bendrauti, tuo padidinant bendrą komunikacijos naudą. Kai reikalingas tik aiškių žinių perdavimas, darbuotojai naudoja internetinės komunikacijos priemones, kuriomis siekia sutaupyti laiką ir energiją, nes realaus laiko tiesioginį bendravimą reikia planuoti organizuoti. Tačiau kai užduotys yra susijusios su inovacijomis ir problemų sprendimu, efektyvesnė yra offline komunikacija, nes tokia sąveika gali pajvairinti perduodamų žinių rūšis ir padidinti pažinimo elementus, kad būtų kuriamos kūrybinės idėjos (Gao ir kt., 2019).

Videokonferencijos. Denstadli, Gripsrud, Hjorthol ir Julsrud (2013) teigimu, šiandienos versle svarbu yra taikyti įvairias priemones, kuriomis būtų galima apdoroti skaitmeninę informaciją ir skaitmeninį turinį. Šiandienos integruotos vaizdo konferencijų sistemos iš esmės pritaikė šią praktiką, pradedant nuo to, kad reikia tiesiogiai demonstruoti pristatymo medžiagą („Power Point“ skaidrės, skaičiuoklės ir kt.), išsiaiškindami poreikį gyvai ir kolektyviai apdoroti duomenų failus ir informaciją (Weber, Kim, 2015). Dabar tai dar labiau vystėsi integruojant interneto konferencijas, projekto bendradarbiavimo priemones, pokalbius, prieigą prie archyvuojamos darbo medžiagos, duomenų bazių ir pan. Toks integruotas bendradarbiavimas suteikia galimybę

dalyviams apdoroti ir dalytis visų rūšių skaitmenine informacija, kuri naudota ir ankstesniuose susitikimuose ar vaizdo konferencijose (Reyt, Wiesenfeld, 2015).

Pastaraisiais metais atsirado naujų platformų virtualiam darbui ir virtualiai komunikacijai. egzistuoja daug platformų, kurios įgalina vaizdo konferencijas ir susitikimus vykdyti naudojant asmeninius ir nešiojamus kompiuterius. Šias sistemas taip pat sudaro sprendimai, nukreipti į paskirstytas komandas. Pavyzdžiui, „LifeSize Team“ yra sistema, kurioje dalyviai vieni kitus gali stebėti gyvai (Yuan ir kt., 2013).

Paprastai šios sistemos suteikia galimybę rengti susitikimus, įtraukiančius daug skirtingų subjektų, o tokiuose susitikimuose galima užtikrinti gerą garso ir vaizdo kokybę. Egzistuoja pažangių sprendimų, kurie užtikrina greitą, kokybišką video bendravimą, sudarantį betarpiškumo įspūdį (Weber, Kim, 2015). Mobilūs vaizdo konferencijų sprendimai, skirti naudoti verslo reikmėms, suteikia galimybę realiu laiku, nuotoliniu būdu, bendradarbiauti tarp centre esančių ir nutolusių darbuotojų. Mobilusis vaizdo ryšys taip pat pradamas naudoti per 4G mobiliuosius telefonus (Denstadli ir kt., 2013). Dabar jau aktuali ir daug pažangesnė G5 technologija, tačiau kol kas dar nėra visuotinai taikoma dėl saugumo abejonių.

Be naujų platformų, naujos paslaugos keičia ir vaizdo konferencijų turinį. Internetinėse konferencijose naudojamas internetas, kad vartotojai galėtų bendradarbiauti tarpusavyje naudodamiesi savo kompiuteriais. Susitikimo dalyviai gali dalytis pristatymais ir kitu kompiuterio darbalaukio turiniu, o interneto konferencijose, be kita ko, yra tokios parinktys, kaip internetiniai pokalbiai, prezentacijų įrankiai, garso ir vaizdo transliacija (Bailey ir kt., 2012). Daugelyje nešiojamųjų kompiuterių dabar yra fotoaparatas ir programinė įranga, leidžianti surengti spontaniškas vaizdo konferencijas bendraamžių pagrindu.

Svarbi pastaraisiais metais vykstanti telekomunikacijų techninė plėtra buvo galimybė nustatyti balso ryšio ir daugialypės terpės sesijas per interneto protokolą (IP). Šios paslaugos dažnai vadinamos „Voice over IP“ (VOIP), nors paprastai jos apima ne tik balso telefoniją. VOIP paslaugų teikėjai, tokie kaip „Skype“, „Vonage“, „Facebook“ ir kiti siūlo nemokamus skambučius, momentinius pranešimus, failų perkėlimą ir vaizdo konferencijas visiems, kas įsidedgia atitinkamus produktus. Dėl šių paslaugų vaizdo konferencijos tapo daug pigesnės ir lengviau prieinamos vartotojams ir verslo klientams (Bartel ir kt., 2012). Šiuolaikinės vaizdo konferencijos paliko „kalbančios galvos“ idėją ir siūlo įvairų elektroninį turinį susitikimams palaikyti. Be to, susitikimus galima organizuoti įvairiose techninėse platformose, pradedant pigiomis ir lengvai naudojamomis stalinių kompiuterių sistemomis, baigiant techniškai patobulintomis studijomis didelėms konferencijoms. Šios naujos technologijos gali užtikrinti naujo tipo bendravimą su tiesioginiais susitikimais ir keliones, kitokias nei įprastos vaizdo konferencijų platformos (konferencijų salės), ir tuo pat metu būti aktualios naujoms vartotojų grupėms (pvz., Mažoms ir vidutinėms įmonėms). sumažinti investicijas ir vartotojo sąnaudas (Denstadli ir kt., 2013).

Skaitmeninės duomenų bazės. Skaitmeninės duomenų bazės yra svarbus įrankis, įgalinantis dalijimąsi žiniomis bendraujant virtualiame darbe. Tokių informacinių ryšio technologijų, kaip informaciniai katalogai, naudojimas įgalina sukurti bendrą pagrindą tam tikrai užduočiai ir gali padidinti komandos pajėgumą bei bendrą žinių prieinamumą. Internetinės žinių saugyklos su tokiomis funkcijomis kaip organizaciniai vidiniai tinklai, socialinių tinklų svetainės, internetinės

bendruomenės ir momentiniai pranešimai kaupia integruotoje platformoje įvairaus pobūdžio žinias. Didesnis IRT naudojimas leidžia komandos nariams, turintiems skirtingą profesinę patirtį ir vertybes, geriau suprasti kolektyvines žinias ir sutelkti dėmesį į specializuotą žinių kaupimą (Shi ir Weber, 2018).

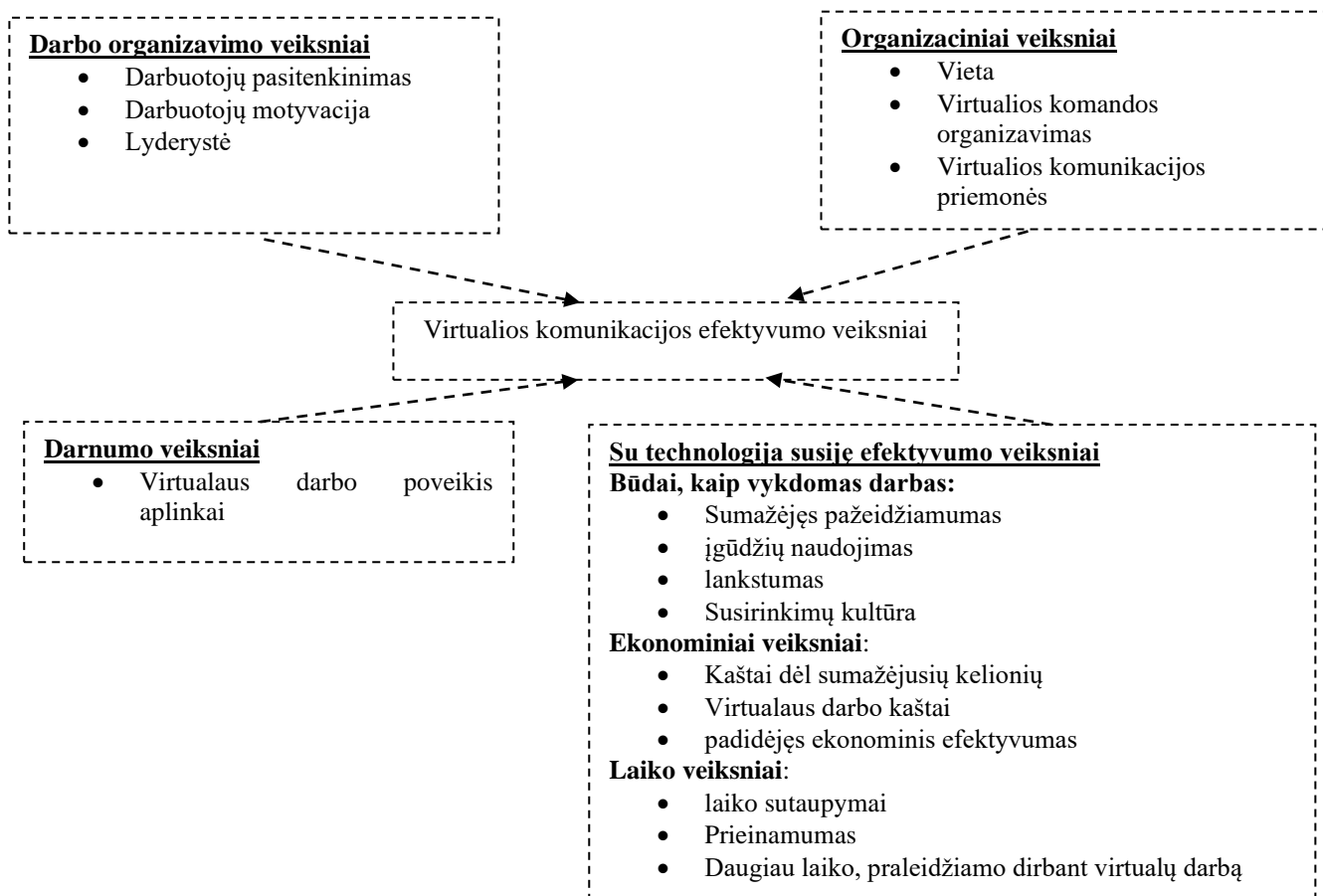
Struktūriškai dinamiškose komandose darbuotojai gali naudoti informacines ryšio technologijas, pvz., vidinius katalogus, norėdami sužinoti apie naujų narių asmeninius profilius ir pasidalyti su jais užduočių eiga bei darbo vietų normomis žinių saugyklose (Bosch-Sijtsema, Sivunen, 2013). IRT suteikia prieigą prie asmeninės informacijos ir įvairių sričių darbuotojų patirties, todėl ši prieiga naudinga plėtojant socialinius ryšius ir įgalinant technologijų plėtrą. Be to, naudojant IRT, gali padažnėti bendravimas ir sumažėti bendravimo rizika, palengvinant komandos nepastovumo iššūkius (Choi ir kt., 2010).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog vykdant virtualų darbą svarbios technologinės priemonės, kurios įgalima informacinių ryšio technologijų naudojimą siekiant organizacijos tikslų ir vykdant darbinę užduotį.

2.3. Virtualaus darbo komunikacijos efektyvumo veiksniai

Mokslinėje literatūroje aptinkama didelė požiūrių į tai, kas lemia virtualaus darbo komunikacijos efektyvumą, įvairovę.

Lindeblad ir kt. (2016) pažymi, jog virtualios komunikacijos efektyvumą lemia eilė veiksnių (2 pav.)



2 pav. Virtualaus darbo komunikacijos efektyvumą lemiantys veiksniai (Lindeblad ir kt., 2016)

Taigi, kaip matyti 2 paveiksle, Lindeblad ir kt. (2016) išskiria keturias pagrindines veiksmų, lemiančių virtualios komunikacijos efektyvumą, grupes: tai darbuotojų veiksniai, pagrįste orientuojami į darbuotojų pasitenkinimą, organizacinės struktūros veiksniai, apibrėžiantys kaip organizuojamas darbas organizacijoje ir kaip organizuojamas virtualus darbas; darnumo veiksniai, t. y. atsižvelgiama į virtualaus darbo poveikį aplinkai, bei efektyvumo veiksniai, pagrįste jų kontekste apibrėžiant virtualaus darbo teigiamą poveikį darbo kaštams

Geimer ir kt. (2015) pažymi, jog teigiami virtualaus bendravimo ir virtualių susitikimų rezultatai pasiekiami tuomet, kai pasibaigus bendravimui yra užtikrinamas tam tikras pozityvus rezultatas, tam tikra pažanga sprendžiant svarbius klausimus. Virtualaus bendravimo eigoje padaryta pažanga gali būti vertinama tuo, jog:

- buvo deleguota atsakomybė,
- pasiekti tam tikri rezultatai,
- įgyvendinti tam tikri keliama tikslai,
- pasiektas tam tikras faktinis problemos sprendimas,
- buvo užtikrintas mokymasis,
- pasiekta didesnė sinergija.

Kai kuriais atvejais gali būti fiksuojami ir grupinio virtualaus bendravimo proceso nuostoliai (Geimer ir kt., 2015):

- tam tikrų dalyvių dominavimas,
- klaidingas vertinimų suvokimas,
- lėtinami veiklos procesai dėl per ilgų, pernelyg sudėtingų komunikacijų.

Tai gali sukelti didelę neigiamą įtaką virtualaus darbo ir virtualios komunikacijos rezultatams ir susitikimų procesams bei grupės procesų naudai (pvz., mokymuisi).

Kaip matoma pateiktoje schemoje, yra išskiriami komunikacijos organizavimo, darbo organizavimo, ir technologiniai veiksniai, kaip lemiantys virtualios komunikacijos efektyvumą. Toliau šios trys veiksmų grupės yra aptariamoms detalčiau.

2.3.1. Komunikacijos organizavimo veiksniai

Komunikacijos organizavimo veiksniai virtualiame bendravime mokslinėje literatūroje traktuojami plačiai, t. y. kaip tokie veiksniai, kurie organizacinėmis ir lyderystės priemonėmis įgalina efektyvų virtualų bendravimą.

Sull ir kt. (2020) tyrimo rezultatai rodo, jog virtualaus darbo kontekste efektyvi komunikacija turi turėti šias savybes: būti dažna; būti tiksli, skaidri, atvira; nuosekli.

Dažnumas. Kaip rodo Sull ir kt. (2020) tyrimo rezultatai, daugiau nei 1 iš 10 respondentų išvardijo dažną bendravimą kaip naudingiausią būdą, kuriuo jų įmonė palaiko perėjimą prie virtualaus darbo. Siekdamas padidinti bendravimo dažnį, daugelis organizacijų kasdien arba kas savaitę kelia vadovybės pranešimus, padaro juos prieinamus visiems darbuotojams realiu laiku. Kalbant apie tai, kokį bendravimo būdą darbuotojai renkasi dažnai, vaizdo atnaujinimai ir internetiniai seminarai buvo laikomi efektyvesniais nei elektroniniai laišakai.

Tikslumas ir skaidrumas. Sull ir kt. (2020) tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojai vertino vadovus, kurie paaiškino savo sprendimus ir patikslino tų pasirinkimų pagrindimą. Darbuotojai turi gauti naujausią aktualiausią informaciją.

Nuoseklumas ir savalaikiškumas. Dažniausiai cituojama efektyvaus bendravimo kliūtis yra prieštaringi pranešimai iš skirtingų organizacijos dalių. Įvairios funkcijos, įskaitant personalo, finansų, teisinės ir operacijas, turi perduoti vieningą žinią visoms suinteresuotosioms šalims, įskaitant tiesioginius darbuotojus, nuotolinius darbuotojus, pardavėjus, subrangovus, konsultantus ir klientus. Svarbu ir kad reikiama informacija darbuotojus pasiektų laiku, tuomet, kai yra reikalinga (Sull ir kt., 2020).

Tam, kad komunikacija atitiktų šias savybes, reikia tokią komunikaciją užtikrinančių techninių priemonių, stiprios darbuotojų motyvacijos bei žinių, kaip palaikyti tokią efektyvią komunikaciją.

Lindeblad ir kt. (2016) pažymi, jog efektyviai komunikacijai užtikrinti svarbūs ir tokie veiksniai kaip:

1. organizacijos brandumas virtualios komunikacijos srityje, t.y. kokia yra organizacijos patirtis konkrečiai vykdant virtualų darbą. Koks yra skaičius darbuotojų organizacijoje, kurie naudoja įvairias virtualaus bendravimo formas, greta prie tradicinių komunikacijos priemonių, ir turi tokios komunikacijos patirtį bent pusės metų trukmės. svarbu, kad būtų panaudojami įgūdžiai, leidžiantys naudoti virtualaus bendravimo priemones tiek vidiniam, tiek išoriniam bendravimui.
2. asmeninė patirtis virtualiai bendraujant darbe. darbuotojai, kurie virtualaus bendravimo formas ir priemones naudoja tik protarpiais, neturi didelės tokio darbo patirties, ir kai virtualus bendravimas nėra įprastinė bendravimo atliekant darbine užduotis praktika šiems darbuotojams.
3. poreikis taikyti virtualaus bendravimo priemones darbe, darbuotojai, kurie turi poreikį taikyti virtualaus bendravimo priemones kaip būtiną elementą jų darbe atliekant profesines funkcijas, ir kurie dažnai keliauja verslo tikslais, pavyzdžiui, į tolimesnius regionus, ir virtualus bendravimas yra tapęs jiems įprasta praktika.

Taigi, šiuo atveju kalbama apie tai, kokia yra darbuotojų patirtis virtualus bendravimo srityje.

Geimer ir kt. (2015) teigimu, kalbant apie virtualios komunikacijos efektyvumą, svarbūs šie organizaciniai efektyvumo veiksniai:

- žmonės: darbuotojai;
- virtualios komunikacijos galimybės, kaip jos užtikrinamos organizacinėmis priemonėmis;
- virtualios komunikacijos bruožai, kaip vyksta virtuali komunikacija, kokius bruožus turi įgauti;
- virtualios komunikacijos pasekmės, kiek jos pasiekiamos organizacijoje.

Šių veiksnių visuma įvardinama 3 lentelėje.

3 lentelė. Su virtualios komunikacijos organizavimu susiję efektyvumo veiksniai (adaptuota pagal Geimer ir kt., 2015)

Žmonės	Virtualios komunikacijos priemonės	Virtualios komunikacijos bruožai	Virtualios komunikacijos pasekmės
Darbuotojų sąmoningumas: <ul style="list-style-type: none"> • prisijungimas laiku • darbuotojų pasirengimas virtualiam bendravimui, susitikimams 	Susirinkimų organizavimas: <ul style="list-style-type: none"> • dienotvarkės sudarymas ir jos pateikimas darbuotojams; • Susirinkimo tikslo suformulavimas • Konstruktivus tikslo siekimas • Tikslingas darbuotojų kvietimas susirinkimus: kviečiami darbuotojai, kuriems šie susirinkimai aktualūs • Optimalus susirinkimo dalyvių skaičius • Susirinkimų trukmė 	Diskusijų produktyvumas: <ul style="list-style-type: none"> • naujos informacijos pateikimas • diskusijomis pasiekama keltų tikslų 	Poveikis darbo apimtims: <ul style="list-style-type: none"> • Virtualius bendravimas veda į realius veiksmus, kurių imamasi verslo tikslais • Virtualus bendravimas įgalina atlikti realius veiksmus • Užtikrinama normali darbo eiga ir tempas
Komunikacija: <ul style="list-style-type: none"> • kiek priimamos kitų darbuotojų idėjos, nuomonės, rekomendacijos; • komunikacijos tarp vadovų ir darbuotojų abipusiškumas; • bendravimo pakankamumas 	Virtualių susirinkimų struktūra <ul style="list-style-type: none"> • Atsižvelgiama į laiko ribas; • Susirinkimų trumpinimas • Susirinkimų pradžios ir pabaigos laikas 	Nemonotoniškas susirinkimų pobūdis	Poveikis darbo rezultatams: <ul style="list-style-type: none"> • vertinamas virtualaus darbo efektyvumas • nėra kliūčių siekti keltų tikslų • užtikrinama, kad yra deleguojama atsakomybė už priimtų sprendimų įgyvendinimą; • virtualiu būdu sprendžiami rimti klausimai • virtualių susitikimų metu yra pagerinamas darbo efektyvumas
Pokalbių prasmingumas: <ul style="list-style-type: none"> • tarpasmeninių konfliktų nebuvimas; • pagarba kitiems; • gebėjimas išklausti kitą, nenutraukti; • geranoriškumas bendraujant. 	Susirinkimų pravedimas reikiama intervalais Mažinamas susirinkimų skaičius, bet didinamas jų efektyvumas	Virtualaus bendravimo dalyviai aiškiai suvokia savo vaidmenis Taikomi mechanizmai, kuriais keičiamasi idėjomis ir gaunamas grįžtamasis ryšys Taikomi tinkami būdai informacijos skleidimui	
Atvirumas ir empatija <ul style="list-style-type: none"> • Atvirumas pokyčiams • Aktyviai klausomasi, ką sako kiti 	Susirinkimų aplinka: <ul style="list-style-type: none"> • užtikrinti atpalaiduojančią aplinką • stimuliuojanti aplinka 	Virtualaus bendravimo metu aktyviai palaikomi socialiniai kontaktai	
Darbuotojai demonstruoja profesionalumą	Užtikrinamas bendravimas tiek tarp dviejų asmenų, tiek mažose grupėse, tiek ir didesnio masto susirinkimų pravedimas	Informacijos skleidimo mechanizmai <ul style="list-style-type: none"> • pasirenkami tinkami informacijos skleidimo kanalai; • dokumentuojami susirinkimai ir juose priimami sprendimai. 	Užtikrinami ištekliai virtualiam bendravimui

Lindeblad ir kt. (2016) atliko tyrimo rezultatai rodo, jog virtualios komunikacijos efektyvumui įtakos turi tokie veiksniai:

- kiek yra aiškios taisyklės, kaip ir kada turėtų būti rengiami susitikimai, kas turėtų būti pakviečiami prisijungti;
- svarbus pasiruošimas, aiški tokio bendravimo darbotvarkė;
- svarbus struktūruotas darbas.

Virtualaus bendravimo platformos, kuriose dirbama verslo tikslais, dažnai suvokiamos kaip intensyvesnės, nelanksčios ir netinkamos socialiniam pokalbiui platformos.

Yra įvairių nuomonių ir dėl to, ar virtualus bendravimas efektyvesnis negu gyvas bendravimas, ar ne. Iš vienos pusės, virtualus bendravimas gali būti mažiau efektyvus dėl padidėjusios nesusipratimų, nesąžiningumo, kultūrinių aspektų ir techninių problemų rizikos (Geimer ir kt., 2015).

Iš kitos pusės, kyla rizika, jog dalyviai nepilnai įsitrauks į darbą, kad virtualaus bendravimo metu neišlaikys dėmesio, užsiims kitomis veiklomis, dėl to gali sumažėti šio bendravimo efektyvumas (Geimer ir kt., 2015). Siekiant didesnio virtualaus bendravimo efektyvumo, svarbu aiškiai suformuluoti tokio bendravimo tikslus.

Pastebėta, jog sudėtingoms deryboms labiau tinka fiziniai susitikimai (Lockwood, 2015), nes tai leidžia užtikrinti sudėtingą socialinę sąveiką ir tarpasmeninį bendravimą.

Yra atvejai, kai bendraujant reikia interaktyvumo ir abipusiškumo, pvz. seminarų, praktinių užsiėmimų ir grupių susitikimų metu, tad Lindeblad ir kt. (2016) teigimu, tokio pobūdžio veiklas tikslingiau atlikti bendraujant gyvai.

Karanges ir kt. (2015) teigimu, virtualiame darbe turi būti užtikrinamos tiek formalios, tiek neformalios komunikacijos priemonės, taip užtikrinama, kad darbuotojai gautų iš kitų darbuotojų ir keistųsi įvairiapuse informacija.

Klausimas apie susitikimų efektyvumą yra svarbus, nes jis yra svarbus kitų veiksmų veiksnys. Padidėjęs efektyvumas labai prisideda prie sąnaudų ir laiko taupymo, taip pat daro įtaką virtualių komandų efektyvumui (Lindeblad ir kt., 2016).

Sull ir kt. (2020) pabrėžia, jog svarbus informacijos dvipusiškumas, tai ypač svarbu, kai organizacijos ir jų darbuotojai jaučia krizę siejamą su covid-19 pandemija ir jos poveikiu organizacijoms. tokioje situacijoje svarbios tokios priemonės kaip savaitinės apžvalgos, kaip įmonei sekasi COVID-19 krizės kontekste, kuriose galima pareikšti ir savo nuomonę; pašto paskyros, kurios leidžia jiems dalytis anoniminiais atsiliepimais ir užduoti klausimus realiu laiku; virtualios pokalbių svetainės, kurios suteikia darbuotojams galimybę išsakyti savo rūpesčius ir kelti klausimus (Sull, Sull ir Bersin, 2020).

Alkhatibaz ir Al-Humaidib (2019) teigimu, problemų virtualiame bendravime gali kilti dėl kai kurių šio bendravimo dalyvių elgsenos:

- vienpusis bendravimas,
- kitų asmenų idėjų nepriimtumas (tai susiję su dominavimo komponentais);
- problemomis tarp kolegų reiškiant tikrus jausmus (susiję su vertinimo baime).

Pastebima, jog bendrą virtualios komunikacijos efektyvumą neigiamai veikia neproduktyvios

diskusijos, t.y. kai nepateikta jokios naujos informacijos. Tačiau jeigu virtualūs susitikimai organizuojami efektyviai, tai yra geras būdas keistis idėjomis (sinergijos sudedamoji dalis) (Lockwood, 2015). Apskritai vertinant galima teigti, jog virtualaus bendravimo motyvacija lemia, kiek pastangų žmonės investuoja į pasirengimą tokiam virtualiam bendravimui. Tuo tarpu blogai suplanuoti ir įvykdyti susitikimai tik demotyvuoja dalyvius (Rogelberg ir kt., 2010).

Apibendrinant galima teigti, jog virtualios komunikacijos efektyvumui užtikrinti svarbios organizacinės priemonės, apibrėžiančios veiksmus, siejamus su žmonėmis, virtualios komunikacijos priemonėmis, veiklomis, kuriomis yra įgyvendinama virtuali komunikacija, bei priemonėmis, kuriomis galima užtikrinti teigiamas virtualios komunikacijos pasekmes.

2.3.2. Darbo organizavimo veiksniai

Makarius ir Larson (2017) išskiria tris situacinių organizacinių veiksnių kategorijas, nepriklausančias nuo individualaus virtualaus darbuotojo, tačiau paprastai kontroliuojamas darbuotojo darbdavio, kurios gali prisidėti prie individualios sėkmės virtualiame darbe. Šios kategorijos apima lyderystę, darbuotojų tarpusavio santykius virtualioje komandoje ar darbo grupėje, su kuria darbuotojas intensyviausiai sąveikauja virtualaus darbo kontekste.

Šių tyrimų siūlomi technologiniai išteklių ir struktūrizuota politika padeda užtikrinti, kad darbuotojai suvokia virtualią sąveiką kaip aiškia, nuoseklią ir sąžiningą.

Vadovų lyderystė. Virtualių darbuotojų vadovai ar vadovai gali atlikti svarbų vaidmenį užtikrindami darbuotojų sėkmę virtuali užtikrina atitinkamai socialines, vertinimo ir technologines struktūras tokiam virtualiam bendravimui (Alsharova ir kt., 2017).

Socialinė struktūra yra viena iš svarbiausių būdų, kaip vadovai gali padėti virtualiems darbuotojams pasiekti sėkmės ir sušvelninti profesinę izoliaciją (Alsharova ir kt., 2017). Tai galima užtikrinti keliais būdais (Makarius ir Larson, 2017):

- palengvinti rengiant mokymus, kuriuose aptariamos virtualios darbo socialinės realybės ir iššūkiai;
- vadovai gali padėti virtualiems darbuotojams užmegzti ryšius su kitais (Mukherjee ir kt., 2012), planuodami socialinius renginius ir teikdami neformaliojo bendravimo, mokymosi ir kuravimo priemones, kad virtualūs darbuotojai galėtų patirti patirtį.
- užtikrinant ir skatinant tipiškas darbo vietas sąveikas;
- padedant sukurti psichologiškai saugų bendravimo klimatą.

Vertinimo struktūra reiškia veiklos valdymo procesą, kurį vadovas naudoja kartu su virtualiais darbuotojais. Neretai virtualiame darbe trūksta tiesioginio palaikymo ir nepastebimo valdymo, virtualių darbuotojų vadovui būtina (Makarius ir Larson, 2017):

- nustatyti aiškius, konkrečius ir abipusius tikslus (Mukherjee ir kt. 2012),
- pateikti pritaikytą ir apgalvotą atsiliėpimą,
- nustatyti aiškiai apibrėžtus vertinimo kriterijus,
- apdovanoti ir atpažinti virtualius darbuotojus, kurie deda didesnes pastangas ir pasiekia gerus rezultatus.

Technologinė struktūra nurodo tai, kaip vadovai vadovauja darbuotojams naudotis organizacijos teikiamais technologiniais ištekliais ir standartais (Makarius ir Larson, 2017). Vadovai gali:

- padėti palengvinti abipusį ryšį, nustatydami ir įgyvendindami pagrindines koordinavimo ir dalyvavimo taisykles ir įsitikindami, kad darbuotojų valandos šiek tiek sutampa, kad būtų galima naudoti sinchroniškesnes technologijas;
- pabrėžti daugiau bendradarbiaujančių technologijų naudojimą virtualiems darbuotojams;
- įsitikinti, kad jie aprūpinti skaidrumo, lankstumo ir socialumą skatinančiomis priemonėmis (Pinjani, Palvia, 2013).

Liao (2017) įvardina, kokie yra svarbūs lyderių įgūdžiai ir veiksmai, kad užtikinti efektyvų virtualų darbą:

- Elgsenos įgūdžiai: socialinės interakcijos: nustatyti taisykles bendravimui ir santykių palaikymo procesams; bendravimas siejamas su užduotimis: nustatyti aiškias ir pastovias taikomas taisykles, kaip turi būti įvykdomas darbas;
- Pasitikėjimo ugdymas: jis turi būti stiprinamas jau ankstyvosiose virtualaus bendravimo etapuose; pasitikėjimas grindžiamas gebėjimais, t.y. kompetencijų demonstravimas virtualiems kolegoms; santykių pasitikėjimas, t.y. kultivuojamas per tam tikrą elgseną laikui bėgant.
- Informacijos koordinavimas: informacijos siekimas, t.y. pastangos, kad gauti žinias iš kitų asmenų; dalijimasis informacija, t.y. informacijos teikimas efektyviu būdu; informacijos skleidimo kanalų naudojimas; kompetencija informacijos skleidimo kanalų srityje, t.y. gebėjimų technologijų srityje demonstravimas; informacijos skleidimo kanalų praturtinimas, t.y. apibrėžiami tinkami šaltiniai; užduoties ir technologijos atitikimas, t.y. pasirinkta technologija turi atitikti keliamus tikslus.
- Valdymo procesai: socialinė struktūra (vadybininkai sukuria bendravimo formavimas ir palengvina jų taikymą); vertinimų struktūra (vadovai apibrėžia veiklos valdymo procesus);
- Darbo charakteristikos: autonomija (vadovai užtikrina darbuotojo psichologinę savikontrolę); skirtingų darbuotojų tarpusavio priklausomumas vienas nuo kito: vadovai suteikia darbuotojams nepriklausomybę įgyvendinant darbo atsakomybę; įgalinimas (virtualus darbas traktuojamas kaip turintis potencialą, prasmę ir poveikį);
- Individualūs skirtumai: asmenybė (atvirumas naujai patirčiai, sąmoningumas; gebėjimas sutarti su kitais žmonėmis); motyvacija (prisirišimo ir galios poreikis); kultūrinis pagrindas (individualizmas ir žema netikrumo tolerancija).

Virtualiose komandose, virtualių susitikimų ir kitų grupinių veiklų metu labai svarbi ir **direktyvinė lyderystė**, orientuota į tikslų pasiekimą, t.y. aiškių lūkesčių ir tikslų nustatymas, komandos nario veiklos stebėjimas ir taisyklių veiksmų įgyvendinimas (DeRue, Barnes, Morgeson, 2010).

Apibendrinant galima teigti, jog užtikrinant komunikaciją virtualiame darbe svarbios tokios lyderystės savybės kaip parama darbuotojams, pasitikėjimo stiprinimas, darbuotojų įsitraukimo stiprinimas, taip pat ir direktyvinė lyderystė (orientuota į tikslų pasiekimą).

Darbuotojų tarpusavio santykių ypatybės. Individualios virtualios veiklos metu svarbiausios

darbo savybės yra tarpusavio priklausomybė, savarankiškumas ir įgalinimas. Keletas tyrimų parodė, kad mažesnio tarpusavio priklausomybės lygmens darbai yra labiau tinkami virtualiam darbui, o savarankiškumas yra svarbus veiksnys palengvinant virtualių darbuotojų veiklą. Padidėjęs užduoties reikšmingumas, savarankiškumas ir grįžtamasis ryšys gali sušvelninti neigiamą poveikį virtualiems darbo rezultatams, atsirandantį dėl darbuotojų jaučiamo priklausomybės nuo technologijos ir psichologinio atstumo nuo bendradarbių (Gibson ir kt., 2011). Tad galima teigti, jog svarbu, kad tarp kolegų vyktų bendradarbiavimas, veiksmų koordinavimas, dalijimasis žiniomis, tikslų vieningumas.

Mokslinėje literatūroje be kita ko akcentuojama, jog efektyviam virtualiam darbui ir virtualiam bendravimui užtikrinti svarbi yra darbuotojų motyvacija. Treem ir Leonardi (2012) teigia, jog darbuotojų motyvaciją dalyvauti virtualiame bendravime galima paskatinti tam tikrais organizaciniais veiksmais, pavyzdžiui, išankstinė darbotvarkė, iš anksto paskleista informacija apie bendravimo būdus ir priemones, asmeninis pakvietimas darbuotojui, paaiškinant, koks jo indėlis į virtualaus darbo efektyvumą bei koks atliekamo darbo poveikis organizacijai, gausų dalyvavimą apimančių veiklų įtraukimas, pavyzdžiui, susitikimai, kai dalyvauja didesnis skaičius darbuotojų. Tai didina susitikimo efektyvumo suvokimą ir pasitenkinimą susitikimo procesais bei susitikimo rezultatais, o tai savo ruožtu turės vėlesnę motyvacinę poveikį. Jeigu skatinama darbuotojo motyvacija dalyvauti virtualaus darbo veiklose ir bendravime, asmuo turės stipresnę motyvaciją kruopščiai pasirengti tokiam nuotoliniam darbui.

Geimer ir kt. (2015) pažymi, jog darbuotojų motyvacijai dalyvauti virtualaus darbo ir bendravimo veiklose įtakos turi šios veiksmų grupės: susitikimo veiklos / struktūros veiksniai, komandos / dalyvių veiksniai.

Kalbant apie *susitikimo veiklos / struktūros veiksnius*, tai apima tokius veiksmus kaip dalyvių punktualumas, laiko apribojimų laikymasis, technologijų lygis ir patogumas. Susitikimų veikla / struktūra yra susieta su lyderiais veiksniais, nes dalyviai dažnai laiko lyderius lyderiais, kurie nustato komunikacijos, pavyzdžiui, susitikimo, struktūrą ir palaiko diskusiją (Geimer ir kt., 2015). Motyvacija aktyviai dalyvauti posėdyje gali paskatinti elgesį, kuris palengvina susitikimų dalyvius (pvz., Paaiškinant dalyvių vaidmenis ir pateikiant kryptį / tikslus susitikimo metu). Svarbi ir virtualių susitikimų vedėjų tolesnė veikla (pvz., neveikimas po susitikimo komentuojant temų rengimo efektyvumo vertinimą; tolesni tikslai) gali prisidėti prie susitikimo veiksmingumo suvokimo.

Komandos ar dalyvių veiksniai taip pat gali paveikti veiksmingą dalyvavimą ir suvokimą apie susitikimą ar požiūrį po susitikimo. Šie veiksniai yra susiję su susitikimo dalyvio poreikiais ir dalyvio priskyrimais kitų dalyvių poreikiams. Darbuotojams yra svarbu, kaip palaikomi socialiniai kontaktai, kad tai yra galimybė burti ir stiprinti savo asmeninius socialinius kontaktus, nes darbuotojai jaučia draugystės, asmeninių kontaktų mezgimo poreikį, darbuotojai turi jausti bendrystę tarpusavyje ir gebėti bendradarbiauti (Geimer ir kt., 2015).

Taigi apibendrinant, organizacijose, dirbančiose virtualiai, palaikant komunikaciją turi būti užtikrinama tinkama lyderystė, t. y. tokios lyderystės savybės kaip parama darbuotojams, pasitikėjimo stiprinimas, darbuotojų įsitraukimo stiprinimas, taip pat ir direktyvinė lyderystė (orientuota į tikslų pasiekimą). Svarbu užtikrinti darbuotojų motyvaciją įsijungti į virtualią komunikaciją ir joje efektyviai dalyvauti. Tai užtikrinant, svarbios ir darbuotojų tarpusavio

santykių ypatybės, svarbu, kad tarp kolegų vyktų bendradarbiavimas, veiksmų koordinavimas, dalijimasis žiniomis, tikslų vieningumas.

2.3.3. Su technologijomis susiję organizavimo veiksniai

Sprendžiant virtualaus darbo efektyvumo klausimus svarbus klausimas, kokiais būdais gali būti vykdoma komunikacija virtualiame darbe (Lindeblad ir kt., 2016). Atitinkamai mokslinėje literatūroje išskiriami skirtingi technologiniai būdai, kaip palaikyti komunikaciją virtualiame darbe.

Svarbiausias technologinis veiksnys, užtikrinantis efektyvią komunikaciją virtualiame darbe – tai virtualios organizacijos pasikliauja informacinėmis ryšio technologijomis, kad palengvintų bendravimą tarpusavyje, o plačiai geografiškai pasiskirstę ir vieni nuo kitų nutolę darbuotojai pasikliauja informacinėmis ryšio technologijomis, kad padidintų komunikacijos efektyvumą ir sušvelnintų atstumo poveikį (Shi, Weber, 2018). Gao ir kt. (2019) pažymi, jog darbuotojų, ypač tokių, kurie dirba su žiniomis, ryšių tinklai naudojami ieškant ir teikiant informaciją ir žinias, kurių reikia darbui atlikti. Atitinkamai organizacijose darbuotojai, kurių darbe yra kuriama ir naudojama daug skirtingo tipo žinių, naudojami vis įvairesnėmis komunikacijos priemonėmis, vykdydami darbinę veiklą.

Svarbu, kad būtų parenkamos tokios technologinės bendravimo tarp darbuotojų priemonės, kurios įgalintų efektyvų informacijos dalijimąsi. Svarbos komunikacijos priemonės, aptartos 2.3 poskyryje, t.y CMC priemonės, tokios kaip virtualūs susitikimai, videokonferencijos, skaitmeninės duomenų bazės. Kai yra tiek internetinio, tiek tiesioginio bendravimo galimybių, žinių darbuotojai gali bendrauti su kitais darbuotojais skirtingais būdais, atsižvelgiant į jų užduotis ir pageidavimus. Todėl jie gali plėtoti įvairius komunikacijos tinklus internete arba neprisijungę (Gao ir kt., 2019). Shi ir Weber (2018) teigia, jog perėjimas prie virtualių susirinkimų reiškia, kad organizacijos ir darbo bei projektų komandos vis labiau pasitiki technologijomis, kad galėtų koordinuoti veiksmus globaliame ir virtualiame kontekste.

Įmonė be kita ko turi užtikrinti palankius struktūrinius veiksniai, įgalinančius efektyvų technologijų panaudojimą, o būtent (Liao, 2017):

- įmonė turi suteikti technologiją, įrankius, paramą virtualiai dirbantiems darbuotojams;
- įmonė turi parengti formalizuotą politiką, susijusią su technologijų naudojimu: įmonė struktūrizuoja procesus ir procedūras. Taip vadovai nustato ir įgalina pagrindines taisykles technologijos naudojimui,
- vadovai užtikrina darbuotojų adaptacijos prie naudojamų technologijų procesą.

Tyrimai parodė, kad virtualus darbas yra sėkmingesnis, kai organizacija teikia tinkamas technologijas ir įrankius virtualiam darbui atlikti ir virtualiai komunikacijai palaikyti, kurios grindžiamos virtualaus bendravimo priemonėmis (Alkhatibaz, Al-Humaidib, 2019). Literatūroje yra įvardinami tokie sprendimai siejami su tuo, kokias organizacines priemones taiko darbuotojai:

- Cummings, Espinosa ir Pickering (2009) teigia, jog organizacijos turėtų pateikti priemones, pabrėžiančias fizinius ir laiko juostų skirtumus, kad darbuotojai galėtų žinoti,

kur ir kur kiti yra.

- Tyrimai virtualiose grupėse (Gilson ir kt., 2015) ir virtualaus darbo tyrimai parodė, kad svarbu pašalinti kliūtis, tokias kaip pasenusi technologija, ir suteikti IT paramą, kad būtų galima įveikti technologinius sunkumus.
- Formali virtualios veiklos organizacinė politika buvo susijusi su greitesniu projekto užbaigimu, mažesniu izoliacijos jausmu, didesniu patikimumu ir didesniu virtualiojo darbo suderinimu su organizaciniais (Verburg, Bosch- Sijtsema, Vartiainen, 2013).

Mokslinėje literatūroje įvardinama daug privalumų, kuriuos duoda organizacijai ir virtualiam darbui bendravimas naudojant informacines ryšio technologijas.

Pirma, literatūroje (Shi, Weber, 2018; Reyt, Wiesenfeld, 2015) nurodoma, jog informacinės ryšio technologijos (IRT) palaipsniui yra pajėgios paremti žinių valdymą organizacijose. Darbuotojai naudojami tiek tradicinėmis priemonėmis, tokiomis kaip el. Paštas, telefonai ir telefoninės konferencijos, tiek naujesnėmis IRT, tokiomis kaip intranetas, ESNS ir *wiki*, kad atliktų užduotis ir palengvintų dalijimąsi žiniomis (Yuan ir kt., 2013). Internetinių žinių katalogų atsiradimas padeda užtikrinti, kad komandos nariai galėtų dalintis savo patirtimi tarpusavyje net ir be tarpasmeninio bendravimo. IKT teikia žinynus, leidžiančius atpažinti patirtį, leidžiančią darbuotojams atpažinti ekspertus įvertinant ankstesnę darbą, užduodant klausimus ir ieškant atsakymų.

Antra, yra akcentuojama, jog organizacijose taikomos komandos priima ir taiko savo veikloje įvairių tipų informacines ryšio technologijas, siekdamas patobulinti žinių valdymo praktiką; savo ruožtu mokslininkai įrodė, kad informacinių ryšio technologijų naudojimas organizacijose daro teigiamą poveikį žinių valdymo plėtrai komandose, todėl pagerėja dalijimasis žiniomis efektyvumas (Yuan ir kt., 2013).

Trečia, bendravimas per informacines ryšio technologijas turi įtakos ir ryšiams tarp darbuotojų. Atitinkamai tai lemia, jog organizacijos vis dažniau taiko informacines ryšio technologijas, kad sustiprintų komandos ryšius ir palengvintų socialinę sąveiką (Weber, Kim, 2015). Informacinės ryšio technologijos suteikia dideles galimybes neformaliai socializuotis vykdant virtualų darbą. Didelis informacinių ryšio technologijų sinchroniškumas organizacijose taip pat siūlo virtualios komandos nariams vaizdines nuorodas, padėsiančias sukurti bendrą dalijimosi žiniomis ir bendradarbiavimo pagrindą (Shi, Weber, 2018). Visumoje naudojimas sumažina fizinius atstumus tarp narių ir padidina jų artumą. Todėl, norint veiksmingai koordinuoti veiklą, socializuotis ir plėtoti stipresnes bendravimo technologijas, labai svarbu plačiai naudoti IRT geografiškai išskaidytoms komandoms (Bailey ir kt., 2012).

Ketvirta, įvardinama, jog bendravimas per informacines ryšio technologijas gali pagerinti mokymosi organizacijoje procesus. Virtualus bendravimas palengvina komandų mokymosi procesą, o aiškus žinių paskirstymo įrašas padeda efektyviai paskirstyti, saugoti ir gauti informaciją. Be to, daugelis naujų IRT turi privalumų, tokių kaip matomumas ir asociacija (Treem, Leonardi, 2012), kad nesusiję grupės nariai galėtų bendrauti ir palengvintų keitimąsi žiniomis.

Sull ir kt. (2020) akcentuoja, jog covid-9 pandemijos kontekste įmonėms svarbios tokios

papildomos technologinės priemonės:

- centralizuoti informacijos centrai, susiję su nuotoliniu darbu ir COVID-19.
- kasdieniniai atnaujinimai užduodant klausimus,
- virtualūs mokymo šaltiniai aktualiomis temomis (pvz., virtualių komandų valdymas ir internetinių susitikimų vedimas),
- vadovų archyvuotos vaizdo žinutės,
- kolegų virtualaus darbo sėkmės istorijos.

Tai dažniausiai taikoma stambiose organizacijose. Sull ir kt. (2020) tyrimo rezultatai rodo, jog esamoje situacijoje darbuotojams yra svarbi komunikacija apie žmogiškųjų išteklių politikos gaires, kurios ypač aktualios COVID-19 metu, pavyzdžiui, apie ligos dienas, atostogų laiką ir numatomas darbo valandas (Sull ir kt., 2020).

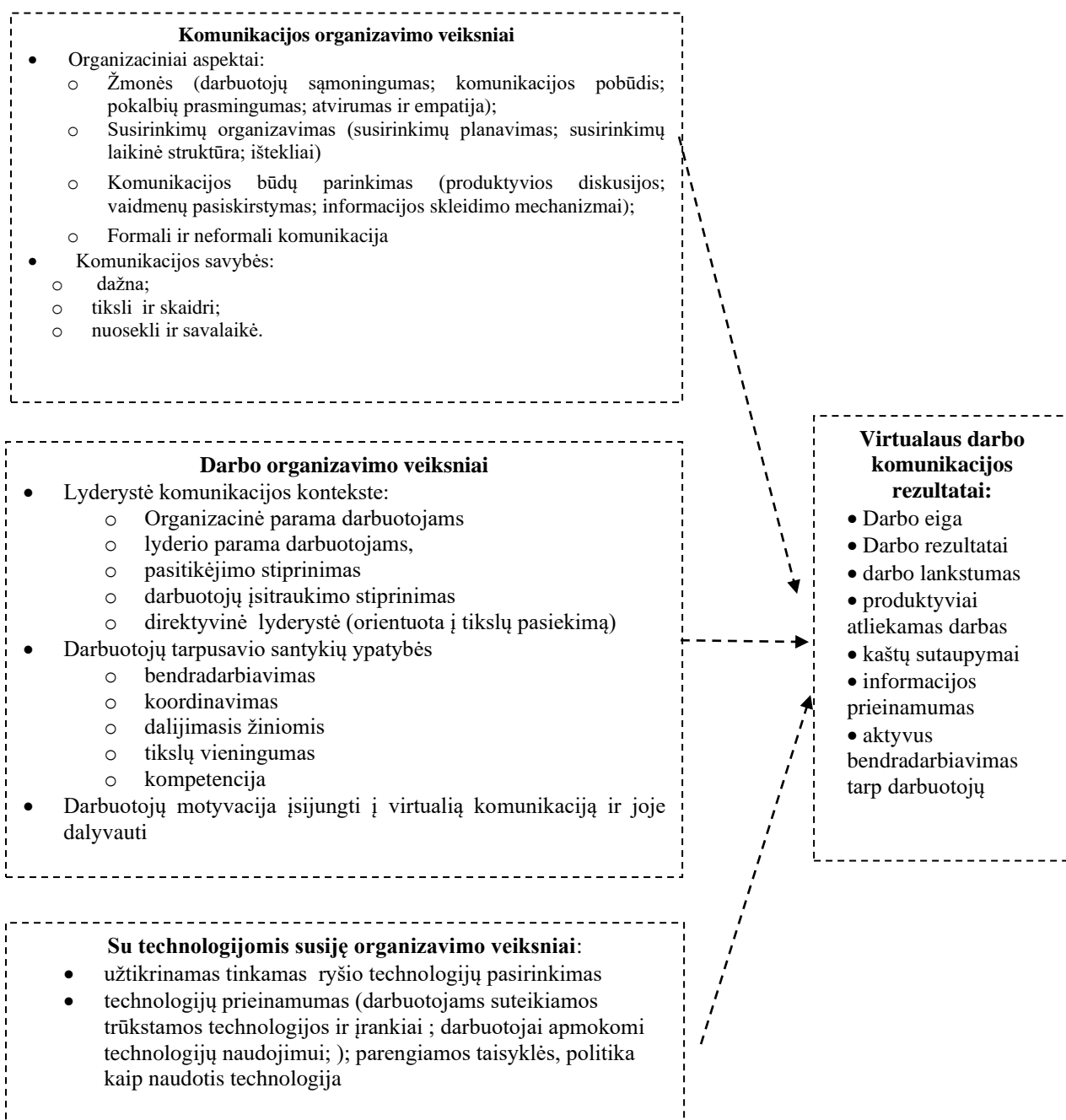
Taigi galima teigi, jog technologijų įsisavinimo lygis lemia, koks yra dalijimosi žiniomis efektyvumas bei kiek efektyvūs yra mokymosi procesai organizacijoje. Įmonės turi užtikrinti tinkamą ryšio technologijų pasirinkimą, bendravimo ir informacijos dalijimosi priemonių pasirinkimą bei struktūrinius veiksnius, palengvinančius technologijų naudojimą (suteikti technologiją, įrankius darbuotojams, adaptuoti darbuotojus technologijų naudojimui, parengti taisykles, politiką kaip naudotis technologija). Informacinių ryšio technologijų naudojimas įgalina ir produktyvesnius, geresnius santykius tarp darbuotojų, stiprina socialinius ryšius organizacijoje, didina atskirų darbuotojų atliekamos darbo ir funkcijų sinchroniškumą.

2.4. Teorinis virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelis

Apibendrinant atliktą teorinę virtualaus darbo komunikacijos veiksnių analizę, galima teigti, jog mokslinėje literatūroje įvardinamus veiksnius galima skirstyti į tris grupes: tai organizaciniai ir lyderystės veiksniai, darbuotojų motyvacijos veiksniai, technologiniai veiksniai. Šių veiksnių aktualumas pagrindžiamas mokslinėje literatūroje (Lindeblad ir kt., 2016; Sull ir kt., 2020; Geimer ir kt., 2015; Makarius ir Larson, 2017; Alsharova ir kt., 2017; Lockwood, 2015; Gao ir kt., 2019). Todėl daroma išvada, jog šių veiksnių visuma turi būti įtraukta į apibendrintą virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelį. Jis schematiškai pateiktas 3 paveiksle.

Apibrėžiant virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelį, svarbu įvertinti, ir kokie yra virtualaus darbo komunikacijos rezultatai, nes šiame darbe laikomasi požiūrio, jog tinkamai valdant virtualaus darbo komunikacijos veiksnius, yra užtikrinama efektyvi virtualaus darbo komunikacija, t. y. organizacijai atnešanti pageidaujamus tokios komunikacijos rezultatus, aiškiai apibrėžtą naudą. Remiantis daugeliu autorių (Denstadli ir kt., 2013; Lindeblad ir kt., 2016; Makarius ir Larson, 2017; Shi ir Weber, 2018; Weber ir Kim, 2015), galima išskirti tokius virtualaus darbo komunikacijos rezultatus, kurie yra aktualūs organizacijoms, vykdančioms virtualų darbą: teigiamas poveikis darbo eigai ir rezultatams, darbo lankstumas, produktyviai atliekamas darbas, kaštų sutaupymai; padidėjęs informacijos prieinamumas darbuotojams, aktyvus bendradarbiavimas tarp darbuotojų. Tokie virtualaus darbo komunikacijos rezultatai būtų siekiamybė kiekvienoje organizacijoje, kurioje vykdomas virtualus darbas. Suprantama, kiekviena organizacija gali turėti ir savų lūkesčių dėl virtualaus darbo komunikacijos rezultatų.

Pačius virtualaus darbo komunikacijos veiksmus, remiantis moksline literatūra (Geimer ir kt., 2015 ; Lindeblad ir kt., 2016; Makarius ir Larson, 2017) galima skirstyti į tris pagrindinius blokus, kurie aptarti ankstesniuose poskyriuose: tai *komunikacijos organizavimo veiksniai*, *darbo organizavimo veiksniai*, *su technologijomis susiję organizavimo veiksniai*.



3 pav. Teorinis virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelis (sudaryta autorės)

Kalbant apie *komunikacijos organizavimo veiksmus*, organizacijos turi užtikrinti, kad virtualaus darbo komunikacija būtų efektyviai valdoma, t. y. būtų užtikrinama vieta šiai komunikacijai, organizuojamos virtualios komandos, virtualūs susirinkimai, kitos virtualaus darbo formos, įgalinant tiek formalią, tiek neformalią komunikaciją. Turi būti užtikrinamos ir tam tikros komunikacijos savybės, t. y. kad ji būtų dažna, skaidri, nuosekli ir savalaikė (Geimer ir kt., 2015; Lindeblad ir kt., 2016; Lockwood, 2015; Ivancevich ir kt., 2012; Verburg ir kt., 2013; Makarius ir Larson, 2017; Mukherjee ir kt., 2012). Svarbus Geimer ir kt. (2015) požiūris, jog

organizuojant komunikaciją virtualiame darbe aktualu su žmonėmis, įtrauktais į komunikacijos procesą susiję veiksniai; virtualių susirinkimų organizavimas, komunikacijos būdų parinkimas.

Kalbant apie *darbo organizavimo veiksnius*, darbuotojų motyvacija yra svarbi užtikrinant virtualios komunikacijos efektyvumą. Siekiant stiprinti darbuotojų motyvaciją, svarbu valdyti susitikimo veiklos / struktūros veiksnius, užtikrinti aktyvų lyderių vaidmenį palaikant virtualią komunikaciją, bei palaikyti efektyvias komandas. Palaikant komunikaciją turi būti užtikrinama tinkama lyderystė, t.y. tokios lyderystės savybės kaip parama darbuotojams, pasitikėjimo stiprinimas, darbuotojų įsitraukimo stiprinimas, taip pat ir direktyvinė lyderystė (orientuota į tikslų pasiekimą). Svarbu užtikrinti darbuotojų motyvaciją įsijungti į virtualią komunikaciją ir joje efektyviai dalyvauti. Tai užtikrinant, svarbios ir darbuotojų tarpusavio santykių ypatybės, svarbu, kad tarp kolegų vyktų bendradarbiavimas, veiksmų koordinavimas, dalijimasis žiniomis, tikslų vieningumas (Treem ir Leonardi, 2012; Geimer ir kt., 2015; Lindeblad ir kt., 2016; ir kt.).

Kalbant apie *su technologijomis susiję organizavimo veiksnius*, technologijų įsisavinimo lygis lemia, koks yra dalijimosi žiniomis efektyvumas bei kiek efektyvūs yra mokymosi procesai organizacijoje. Įmonės turi užtikrinti tinkamą ryšio technologijų pasirinkimą, bendravimo ir informacijos dalijimosi priemonių pasirinkimą bei struktūrinius veiksnius, palengvinančius technologijų naudojimą (suteikti technologiją, įrankius darbuotojams, adaptuoti darbuotojus technologijų naudojimui, parengti taisykles, politiką kaip naudotis technologija) (Shi ir Weber, 2018; Gao ir kt., 2019; Liao, 2017; Lindeblad ir kt., 2016).

Darbe tikrinama prielaida, jog šios veiksnių grupės daro teigiamą poveikį virtualaus darbo komunikacijai, jos rezultatams. Šias prielaidas patikrinti reikalinga atlikti kiekybinius tyrimus.

3. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių empirinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo objektas - virtualaus darbo komunikacijos veiksniai.

Empirinio tyrimo tikslas - patikrinti teorinį virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelį.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti komunikacijos organizavimo veiksnių poveikį virtualaus darbo komunikacijai;
2. nustatyti darbo organizavimo veiksnių poveikį virtualaus darbo komunikacijai
3. nustatyti su technologijomis susijusių organizavimo veiksnių poveikį virtualaus darbo komunikacijai

Empirinio tyrimo metodas- kiekybinis tyrimo metodas, leidžiantis patikrinti suformuluotas hipotezes kiekybiškai.

Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tai kiekybinis tyrimo metodas, kuris leidžia įtraukti į tyrimą reikšmingai didelę tiriamos visumos dalį (Kardelis, 2007). Šis metodas dažnai apibūdinamas kaip vienas paprasčiausių bei patikimiausių empirinių tyrimų metodų. Anketinės apklausos tyrimo metodas pasirinktas dėl galimybės apklausti didelę populiacijos, nustatyti kiekybines tendencijas (Kardelis, 2007), sureitinguoti tiriamus virtualaus darbo komunikacijos veiksnius.

Šis tyrimo metodas tinkamas apklausti didesnę skaičių Lietuvos įmonių atstovų apie tai, kaip jose vykdomas virtualus darbas ir kokie virtualaus darbo komunikacijos veiksniai, jų vertinimu, yra svarbūs, bei kaip jie susiję su virtualaus darbo komunikacijos rezultatais.

Anketos parengimas. Tyrimui atlikti parengtas klausimynas, į kurį įtraukti klausimai apie teoriškai ir kokybinio tyrimo metu identifikuotus virtualaus darbo komunikacijos veiksnius. Anketos struktūros pagrindimas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė. Klausimyno struktūra (sudaryta autorės)

Veiksnių grupės	Veiksniai	Kintamieji	Nr. klausimyne	Skalės autoriai
Komunikacijos organizavimo veiksniai	Žmonės	Darbuotojų sąmoningumas	1-3	Geimer ir kt., 2015
		Komunikacijos pobūdis	4-5	Geimer ir kt., 2015
		Pokalbių prasmingumas	6-8	Geimer ir kt., 2015
		Atvirumas ir empatija	9-10	Geimer ir kt., 2015
	Susirinkimų organizavimas	Susirinkimų planavimas	11-15	Geimer ir kt., 2015
		Virtualių susirinkimų laikinė struktūra	16-18	Geimer ir kt., 2015
		Ištekliai	19-20	Geimer ir kt., 2015
	Komunikacijos būdų parinkimas	Produktyvios diskusijos	21	Geimer ir kt., 2015
		Vaidmenų pasiskirstymas	22	Geimer ir kt., 2015
		Informacijos skleidimo mechanizmai	23-24	Geimer ir kt., 2015
Komunikacijos	Formali komunikacija	30-32	Karanges ir kt. (2015)	

	formalumas	Neformali komunikacija	33-35		
	Komunikacijos savybės	Dažna	36-37	Karanges ir kt. (2015)	
		Skaidri, tiksliai	38-39		
		Nuosekli ir savalaikė	40-41		
Darbo organizavimo veiksniai	Lyderystė komunikacijos kontekste	Organizacinė parama darbuotojams	79-81	Karanges ir kt. (2015)	
		Lyderio parama darbuotojams	82-86	Yong-Kwan (2018)	
		Pasitikėjimas	87-89	Baruch ir Lin (2012)	
		Darbuotojų išitraukimas	90-93	Karanges ir kt. (2015)	
		Direktyvinė lyderystė (orientuota į tikslų pasiekimą)	94-98	Yong-Kwan (2018)	
	Darbuotojų tarpusavio santykių ypatybės	Bendradarbiavimas	42-43	Choi, Cho (2019)	
		Dalijimasis žiniomis	44-45	Choi, Cho (2019)	
		Tikslų vieningumas	46-47	Baruch ir Lin (2012)	
		Bendravimo kompetencija	48-49	Choi, Cho (2019)	
	Darbuotojų motyvacija	Darbuotojų motyvacija įsijungti į virtualią komunikaciją ir joje dalyvauti	50-52	Choi, Cho (2019)	
	Su technologijomis susiję organizavimo veiksniai	Technologijų pasirinkimas	Užtikrinamas tinkamas ryšio technologijų pasirinkimas	53-59	Arnfolk ir kt. (2016) Choia, Chob (2019)
		Technologijų prieinamumas	Darbuotojams suteikiamos trūkstamos technologijos ir įrankiai	60-61	Choia, Chob (2019)
			Darbuotojai kompetencija ir apmokymas technologijų naudojimui	62-64	Baruch ir Lin (2012)
Parengiamos taisyklės, politika kaip naudotis technologija			65-66	Sox ir kt. (2017)	
Virtualios komunikacijos rezultatai	Poveikis darbo eigai		25-26	Geimer ir kt., 2015	
	Poveikis darbo rezultatams		27-29	Geimer ir kt., 2015	
	Darbo lankstumas		67-68	Heyman (2009)	
	Produktyvumas		69-70	Baruch ir Lin (2012)	
	Kaštų sutaupymai		71-72	Mishra ir kt. (2014)	
	Informacijos prieinamumas darbuotojams		73-75	Baruch ir Lin (2012)	
	Aktyvus bendradarbiavimas tarp darbuotojų		76-78	Baruch ir Lin (2012)	

Anketa struktūrizuojama taip, kad būtų pasiekti keliami tyrimo uždaviniai, t. y. būtų identifikuojami komunikacijos organizavimo, darbo organizavimo, su technologijomis susiję organizavimo veiksniai.

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudojamas Cronbach's α koeficientas, kuris, „remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi subskalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių subskalėje“ (Pukėnas, 2009, p. 89). Kuo dydis arčiau 1, tuo atskiri skalės veiksniai geriau dera

tarpusavyje, pageidautina norma >0,6 (Pukėnas, 2009).

Tyrimo imtis. Tyrimo generalinė visuma – Lietuvos verslo įmonių, vykdančių virtualų darbą, darbuotojai. Nėra tikslių statistinių duomenų, kiek įmonių ir kiek darbuotojų 2020 metais dirbo virtualiai, be to, dalis įmonių tai praktikavo ir iki 2020 metų. Dėl visuotinio karantino, tikėtina, virtualiai dirbančių darbuotojų skaičius versle viršija 100 000 atvejų. Remiantis Kardeliu (2007), kai tyrimo visuma viršija 100 000, reprezentatyvi tyrimo imti siektų 400 atvejų.

Tyrimo metu apklausta 112 įvairiose Lietuvos įmonėse dirbančių darbuotojų, tačiau 8 anketos užpildytos nepilnai, arba dominuoja atsakymai „nežinau/ negaliu atsakyti“, jos eliminuotos iš tyrimo imties. Tokiu būdu tyrimo imtį sudaro 104 tiriamieji. Esant tokiai tyrimo imčiai, tyrimo paklaida, remiantis Kardeliu (2007), siekia 7 proc., todėl tyrimo duomenys statistiškai patikimi tiki tyrimo imties ribose. Tyrimo imties nustatymo būdas – netikimybinė patogioji bei „sniego gniūžtės“ atranka.

Tiriamųjų charakteristikos. Tiriamųjų demografinės ir jų darboviečių charakteristikos pateiktos 5 lentelėje.

5 lentelė. Tiriamųjų demografinės ir jų darboviečių charakteristikos

Kintamieji	Atsakymų variantai	Resp. Sk	Dažnis, %
Veiklos sritis	Prekyba	30	28,8
	Gamyba	29	27,9
	Paslaugos	45	43,3
Lytis	Vyrai	35	33,7
	Moterys	69	66,3
Išsilavinimas	Vidutinis	17	16,3
	Aukštesnysis	22	21,2
	Aukštasis	65	62,5
Pareigybės	Specialistas	78	75,0
	Žemesniojo lygmens vadovas	19	18,3
	Viduriniojo/ aukščiausiojo lygmens vadovas	7	6,7
Stažas įmonėje	Iki 1 m.	6	5,8
	1-5 m.	33	31,7
	6-10 m.	41	39,4
	>10 m.	24	23,1
Virtualaus darbo stažas	<0,5 metų	40	38,5
	0,5 -1 m.	41	39,4
	1-3 m.	14	13,5
	>3 m.	9	8,7
Viso		104	100

Tyrimo rezultatai rodo, jog tyrime dalyvavo įvairios verslo srityse dirbantieji, dominavo

žemesniųjų grandžių darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą respondentai. Didesnė dalis turi didesnę nei 6 metų darbo stažą esamoje darbovietėje, o virtualaus darbo stažas daugeliu atvejų trunka iki metų, t.y. siejama su 2020 metų pandemine situacija.

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas 2020 m. gruodžio mėnesį. Pasirinktas nuotolinis būdas apklausai atlikti, naudojantis www.apklausa.lt sistema.

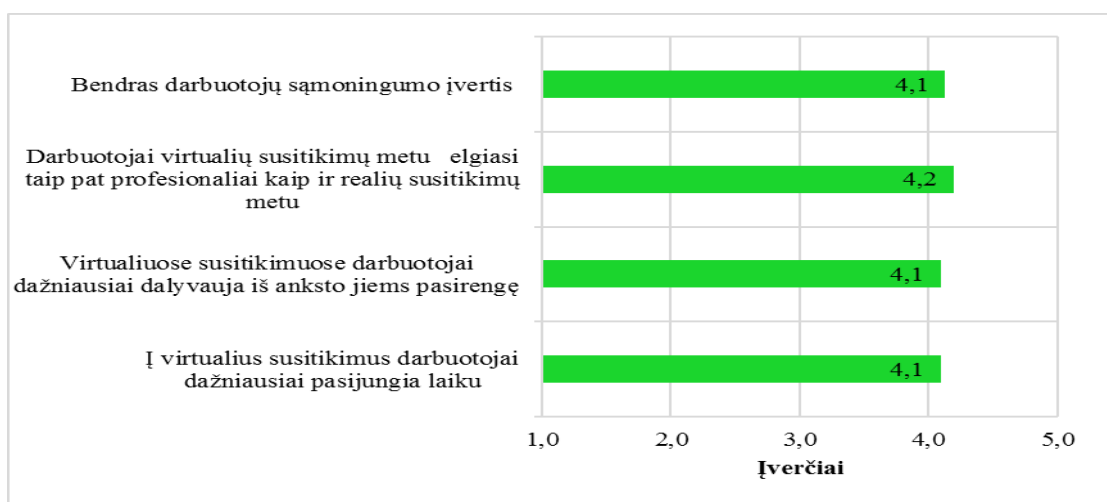
Tyrimo etika. Su tyrimo dalyviais dėl interviu buvo tariamasi telefonu arba elektroniniu paštu. Kiekybinio tyrimo instrumentas platinamas per viešai prieinamus įmonių kontaktus, bei įkeliant apklausos anketą į internetinę apklausų sistemą www.apklausa.lt. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais, o jų konfidencialumas yra garantuotas. Respondentai iš karto buvo informuoti apie atliekamo empirinio tyrimo tikslą, tematiką.

Tyrimo rezultatų analizės procedūros. Analizuojant tyrimo rezultatus, taikytos aprašomosios statistikos procedūros (dažnių pasiskirstymas procentais, apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai). Atlikta koreliacinė – regresinė analizė nustatant ryšius tarp kintamųjų kitimo tendencijų (koreliacinė analizė) bei priežastinius ryšius tarpo priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų kitimo (regresinė analizė), reikšmingumo lygios 0,05. Analizė atlikta naudojant SPSS programinę įrangą.

4. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija

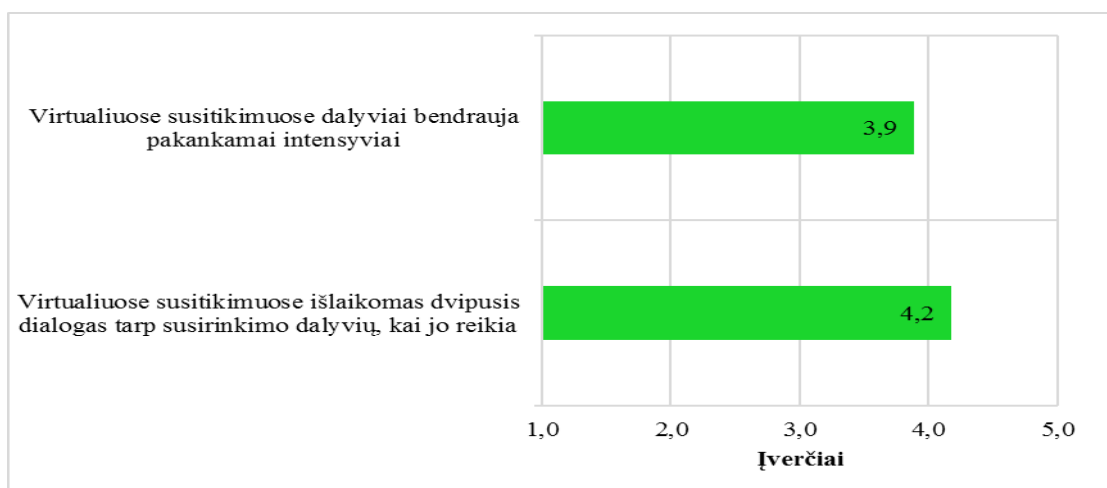
4.1. Virtualaus darbo komunikacijos veiksnių raiškos analizė

Pirmiausia analizuojami **komunikacijos organizavimo veiksnių** tyrimo rezultatai. Pirmas komunikacijos organizavimo veiksnių grupėje veiksnys yra *žmonės*, kuri charakterizuoja darbuotojų sąmoningumas, komunikacijos pobūdis, pokalbių prasmingumas, atvirumas ir empatija virtualios komunikacijos kontekste. Toliau aptariamuose rezultatuose vidurkiai pateikiami 5 balų skalėje. Vertinant *darbuotojų sąmoningumą* virtualiame darbe, gauti aukšti įvertinimai (4 pav.). Net 77,9 proc. tiriamųjų teigiamai vertina (t.y. nurodė jog „visiškai sutinka“ ir „labiau sutinka“), kiek darbuotojai virtualių susitikimų metu elgiasi profesionaliai (vidurkis 4,2 iš 5), 76 proc. teigiamai vertina, kiek darbuotojai dalyvauja virtualiuose susirinkimuose jiems pasirengę (vidurkis 4,1), bei 74 proc. teigiamai vertina, kiek laiku darbuotojai prisijungia į šiuos susitikimus (vidurkis 4,1) (1 pav.).



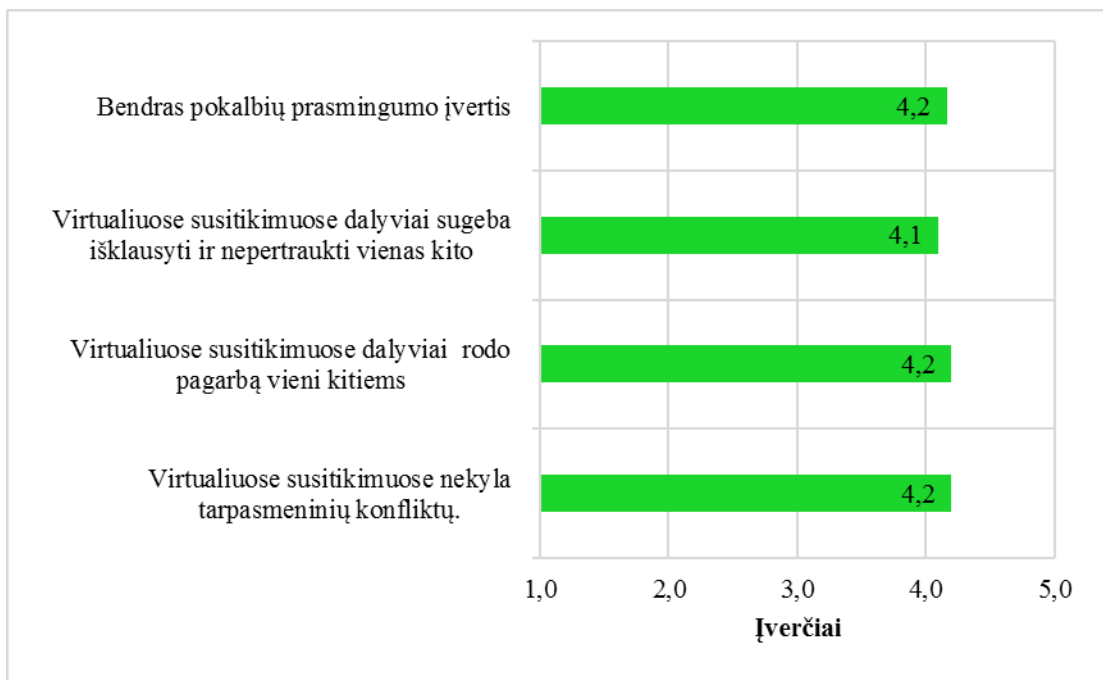
4 pav. Darbuotojų sąmoningumo kintamųjų įvertiniai

Vertinant *komunikacijos pobūdį*, nustatyta, jog dvipusis dialogas yra išlaikomas (teigiamai tai vertina 75 proc. tiriamųjų) (vidurkis 4,2), 66,3 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek intensyviai darbuotojai bendrauja virtualiuose susitikimuose (vidurkis 3,9) (5 pav.).



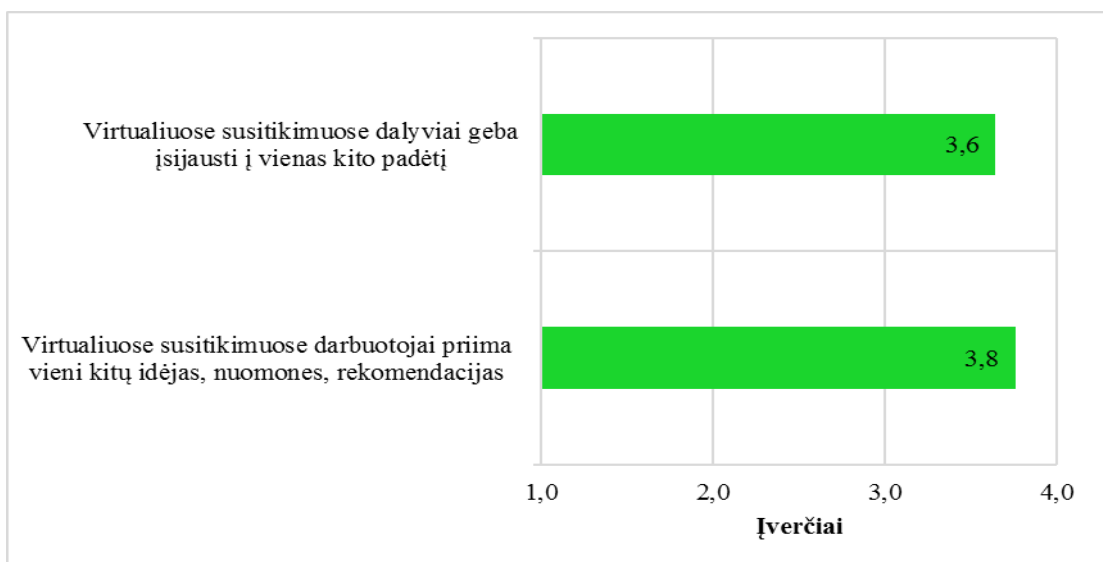
5 pav. Darbuotojų komunikacijos pobūdžio kintamųjų įvertiniai

Dar palankiau vertinamas *pokalbių prasmingumas* virtualių susirinkimų metu. Net 77,9 proc. tiriamųjų nurodo, jog virtualiuose susitikimuose dalyviai rodo pagarbą vieni kitiems (vidurkis 4,2), 78,8 proc. tiriamųjų teigia, jog virtualiuose susitikimuose nekyla tarpasmeninių konfliktų (vidurkis 4,2), 74 proc. teigiamai vertina tai, kiek virtualiuose susitikimuose dalyviai sugeba išklausti ir nepertraukti vienas kito (vidurkis 4,1) (6 pav.).



6 pav. Darbuotojų pokalbių prasmingumo kintamųjų įverčiai

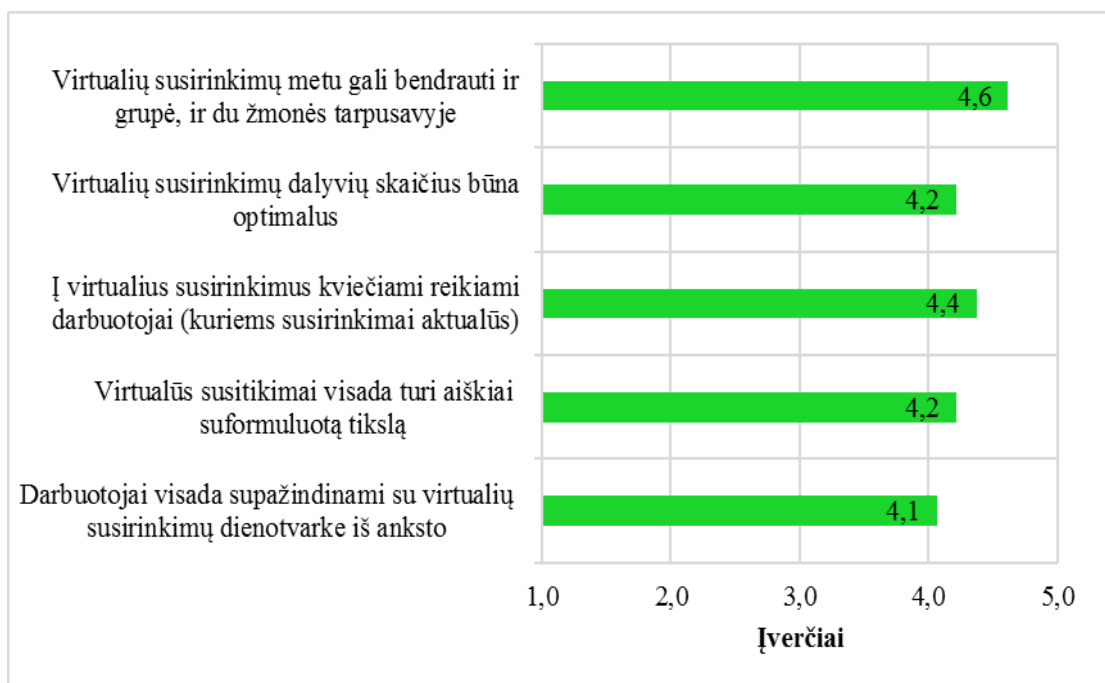
Atvirumas vertinamas stipriau nei vidutiniškai: 63,5 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek virtualiuose susitikimuose darbuotojai priima vieni kitų idėjas, nuomones, rekomendacijas (neigiamai šį veiksniį vertina 19,2 proc.) (vidurkis 3,8), kiek mažiau, t.y. 59,6 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek virtualiuose susitikimuose dalyviai geba įsijausti į vienas kito padėtį (neigiamai šį veiksniį vertina 22,1 proc.) (vidurkis 3,6) (7 pav.).



7 pav. Darbuotojų atvirumo ir empatijos kintamųjų įverčiai

Apibendrinant su žmogiškaisiais ištekliais susijusius virtualios komunikacijos veiksnius, galima teigti, jog palankiai vertinamas darbuotojų sąmoningumas virtualių susirinkimų metu, bendravimo abipusiškumas, bendravimo intensyvumas, pokalbių prasmingumas, ir geriau nei vidutiniškai vertinamas darbuotojų atvirumas vienas kito nuomonei bei empatiškumas.

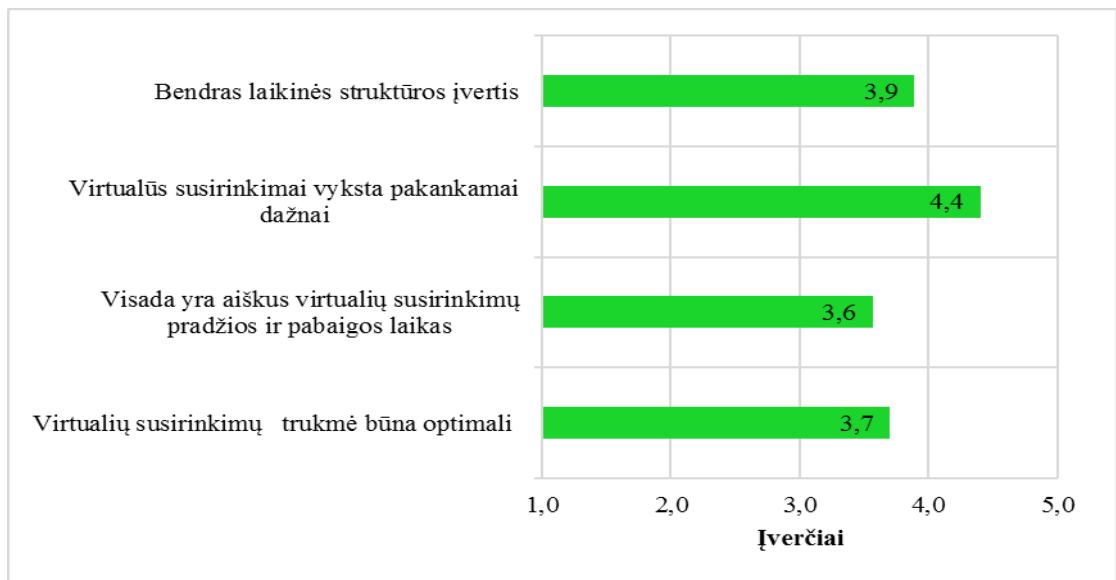
Toliau vertinta veiksnių grupė - **susirinkimų organizavimas**. Vertinant *susirinkimų planavimą*, tiriamieji labai palankiai vertina galimybes susirinkimų metu bendrauti tiek dviese, tiek grupėje (vidurkis 4,6) (8 pav.).



8 pav. Susirinkimų planavimo kintamųjų įverčiai

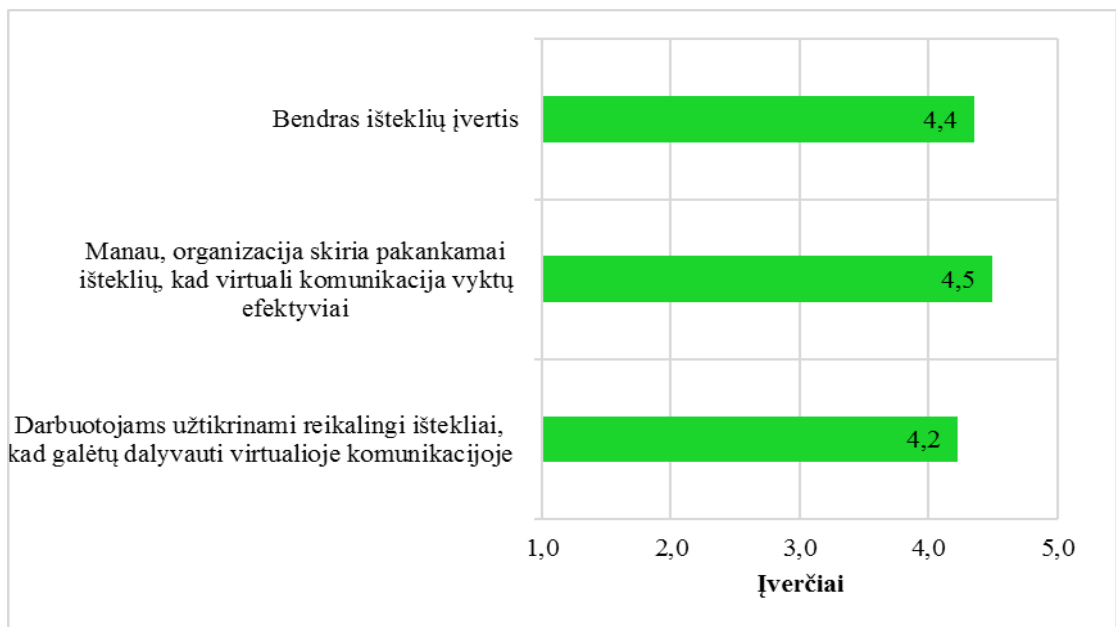
Net 89,4 proc. teigiamai įvertino šį veiksni. 81,7 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, tai, kiek tikslingai į susirinkimus kviečiami darbuotojai (vidurkis 4,4). Viso 76,9 proc. tiriamųjų teigiamai vertina ir tai, kiek tikslus būna virtualių susirinkimų tikslo formulavimas (vidurkis 4,2), tiek ir tai, kiek, optimalus būna dalyvių skaičius virtualiuose susirinkimuose. 74 proc. tiriamųjų teigiamai vertina tai, kiek darbuotojai būna supažindinami su virtualių susirinkimų dienotvarke iš anksto (vidurkis 4,1

Vertinant virtualių susirinkimų *laikinę struktūrą*, 61,5 proc. tiriamųjų teigiamai vertina tai, kiek optimali yra susirinkimų trukmė (vidurkis 3,7, proc. tiriamųjų teigiamai vertina 21,2 proc.), 56,7 proc. tiriamųjų teigiamai vertina tai, kiek būna aiškus virtualių susirinkimų pradžios ir pabaigos laikas (vidurkis 3,6), tačiau palankiau vertinamas virtualių susirinkimų dažnis (net 83,7 proc. tiriamųjų teigiamai vertina šį veiksni, vidurkis 4,4) (9 pav.).



9 pav. Susirinkimų laikinės struktūros kintamųjų įverčiai

Vertinant *susirinkimų išteklių* veiksnį, net 86,5 proc. tiriamųjų teigiamai vertina organizacijos skiriamus išteklius, kad virtuali komunikacija vyktų efektyviai (vidurkis 4,5), 78,8 proc. tiriamųjų teigiamai vertina tai, kiek darbuotojams užtikrinami reikalingi ištekliai, kad galėtų dalyvauti virtualioje komunikacijoje (vidurkis 4,2) (10 pav.).

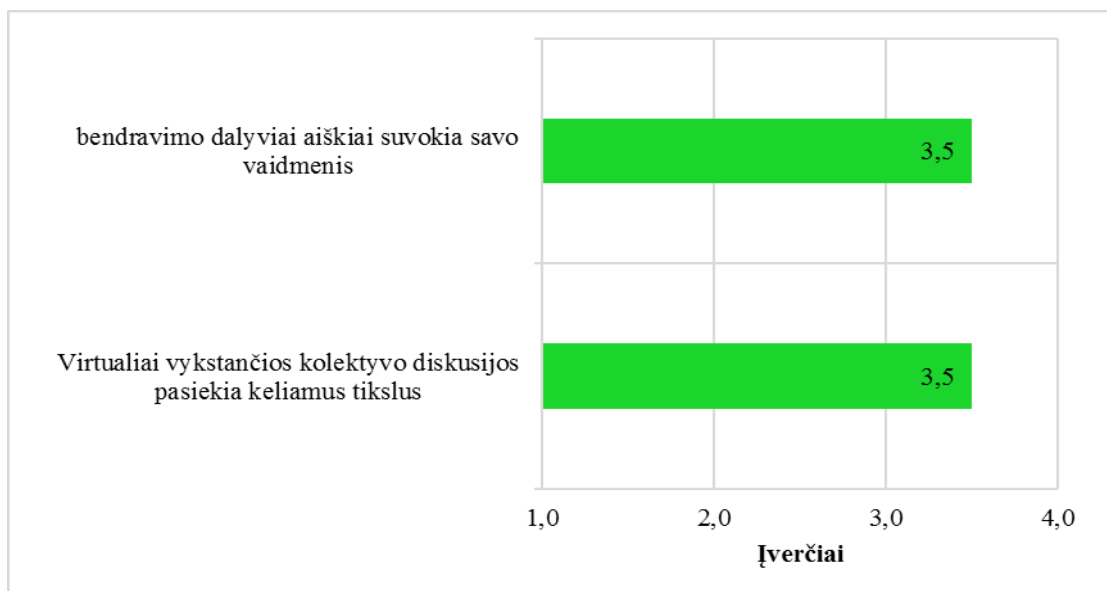


10 pav. Susirinkimų išteklių kintamųjų įverčiai

Apibendrinant aptartus susirinkimų planavimo veiksmius galima teigti, jog labai palankiai vertinamas susirinkimų planavimas – tikslingumas, tikslingas dalyvių atrinkimas, dienotvarkės parengimas, galimybė jų metu įvairiai bendrauti. Virtualūs susirinkimai vyksta pakankamai dažnai, tačiau stipriau nei vidutiniškai vertinama jų laikinė struktūra - trukmės optimalumas, laiko ribų aiškumas. Ištekliai, skiriami darbuotojams virtualiai komunikacijai ir organizacijos ištekliai virtualiam darbui vertinami gerai.

Kita vertinta veiksnių grupė - *komunikacijos būdų parinkimas*. Vertinant *diskusijų*

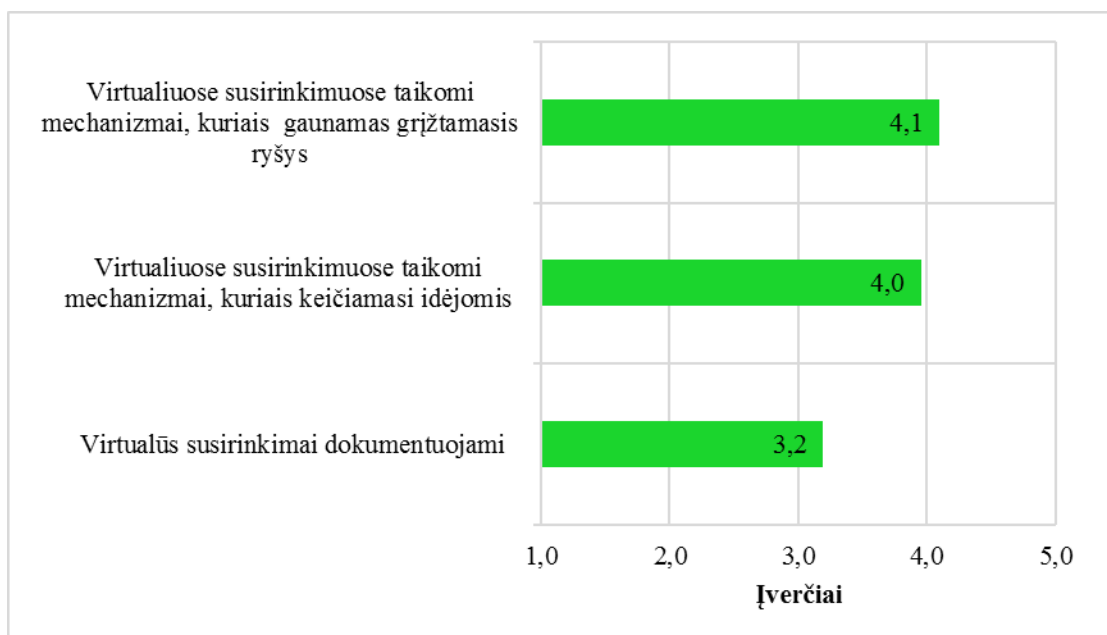
produktyvumą, gauti vidutiniai rezultatai (11 pav.)



11 pav. Diskusijų produktyvumo ir vaidmenų pasiskirstymo kintamųjų įverčiai

51 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek virtualiai vykstančios kolektyvo diskusijos pasiekia keliamus tikslus (neigiamai šį veiksni vertina 18,3 proc.) (vidurkis 3,5), mažiau nei pusė, t.y. 48,1 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek virtualaus bendravimo dalyviai aiškiai suvokia savo vaidmenis (neigiamai šį veiksni vertina 14,4 proc., likę vidutiniškai, o vidurkis siekia 3,5).

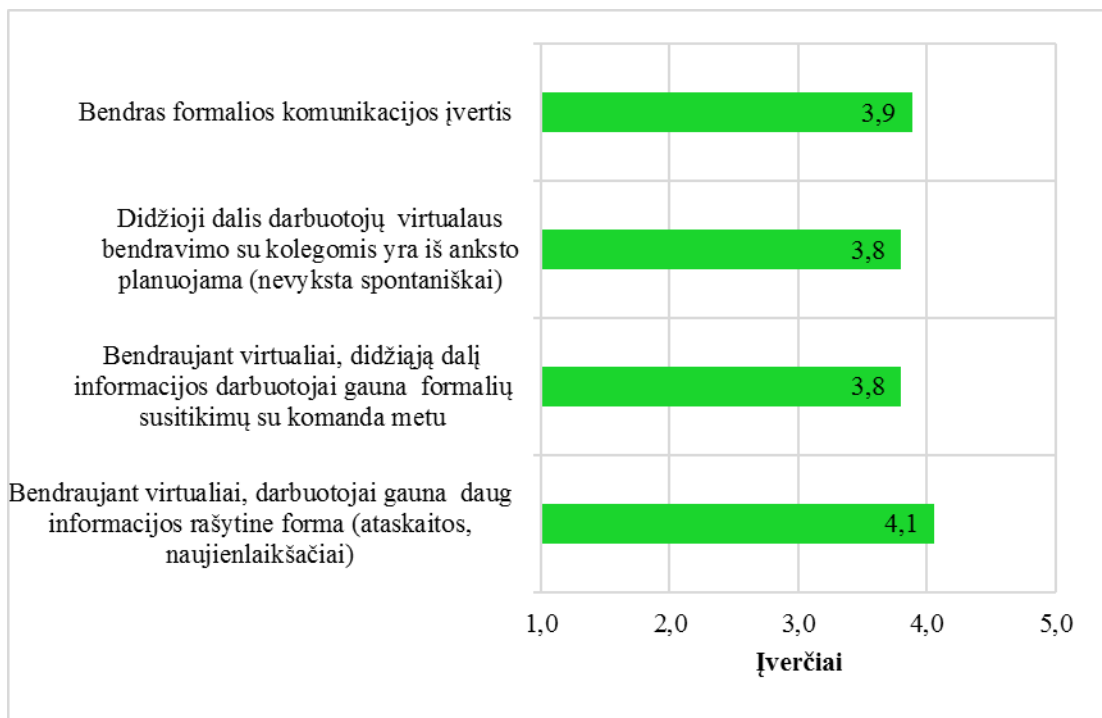
Vertinant *informacijos skleidimo mechanizmą*, palankiai vertinama, kiek virtualiuose susirinkimuose taikomi mechanizmai, kuriais keičiamasi idėjomis ir gaunamas grįžtamasis ryšys (68,3 proc. tiriamųjų teigiamai vertina šį veiksni, vidurkis 4 ir 4,1), tačiau tik vidutiniškai vertinama, kiek virtualūs susirinkimai dokumentuojami (35,6 proc. tiriamųjų teigia, jog vyksta dokumentavimas, 26 proc. teigia, jog nevyksta, vidurkis 3,2) (12 pav.).



12 pav. Informacijos skleidimo mechanizmų kintamųjų įverčiai

Taigi apibendrinant, stipriosios komunikacijos būdų pusės - tai, jog užtikrinamas keitimasis idėjomis ir grįžtamasis ryšys, tačiau diskusijos ne visada tikslingos, ne visada, t.y. tik vidutiniškai vertinama, kiek diskusijų dalyviai suvokia savo vaidmenis, o virtualių susirinkimų dokumentavimas vykdomas gana retai.

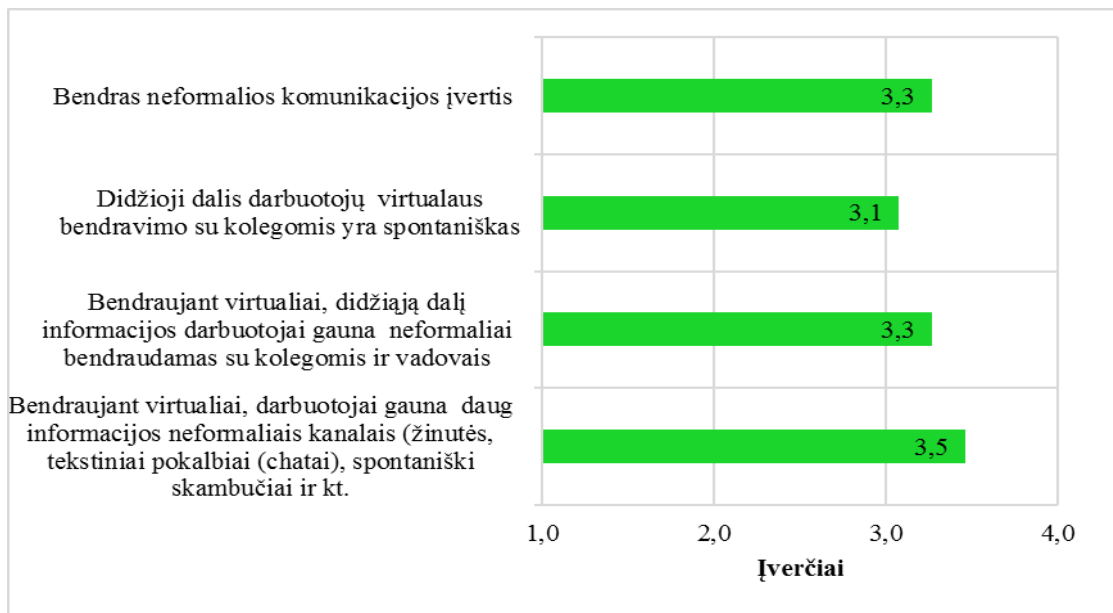
Kita vertinta veiksnių grupė - **komunikacijos formalumas**. Tyrimo rezultatai rodo, jog *formali komunikacija* tiriamųjų darbovietėse virtualiame darbe taikoma plačiai (13 pav.).



13 pav. Formalios komunikacijos kintamųjų įverčiai

73,1 proc. sutinka arba didžia dalimi sutinka, jog jų įmonėse bendraujant virtualiai, darbuotojai gauna daug informacijos rašytine forma (ataskaitos, naujienlaiškiai) (vidurkis 4,1). 67,3 proc. pritaria arba didžia dalimi pritaria teiginiui, jog didžioji dalis darbuotojų virtualaus bendravimo su kolegomis yra iš anksto planuojama, t.y. nevyksta spontaniškai (vidurkis 3,8), ir 64,4 proc. tiriamųjų pritaria arba didžia dalimi pritaria teiginiui, jog bendraujant virtualiai, didžiąją dalį informacijos darbuotojai gauna formalių susitikimų su komanda metu (vidurkis 3,8).

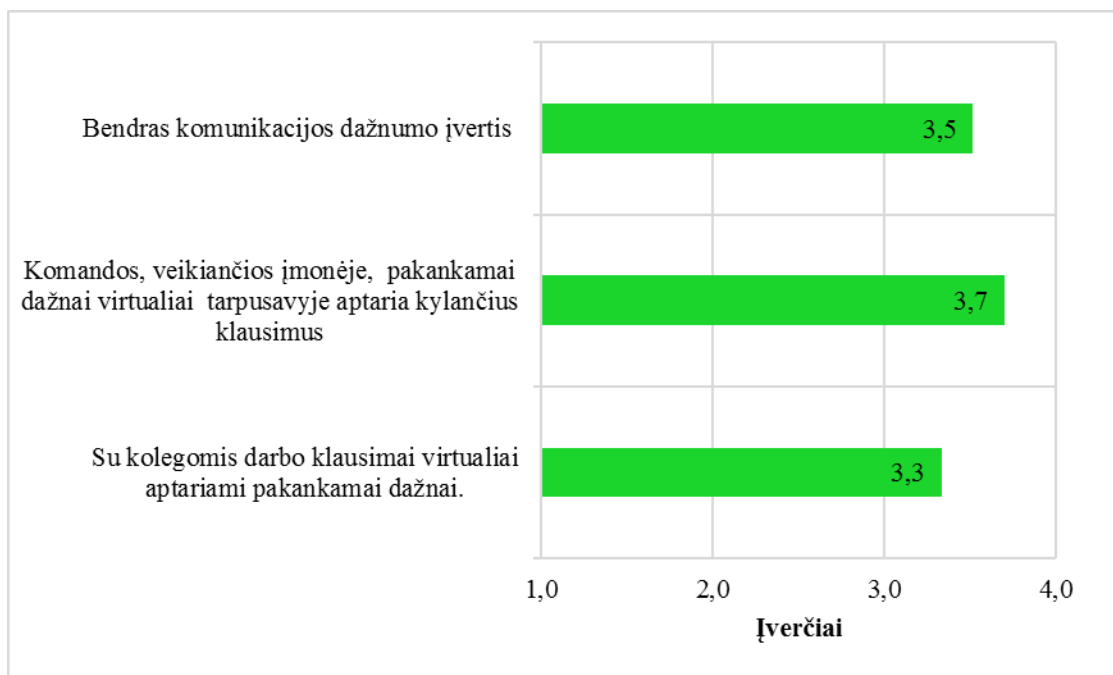
Neformali komunikacija virtualioje aplinkoje tiriamųjų darbovietėse yra retesnė. 52,9 proc. tiriamųjų pritaria arba didžia dalimi pritaria teiginiui, jog bendraujant virtualiai, darbuotojai gauna daug informacijos neformaliais kanalais (žinutės, tekstiniai pokalbiai (chatai), spontaniški skambučiai ir kt. (vidurkis 3,5), 47,1 proc. tiriamųjų pritaria arba didžia dalimi pritaria teiginiui, jog bendraujant virtualiai, didžiąją dalį informacijos darbuotojai gauna neformaliai bendraudamas su kolegomis ir vadovais (vidurkis 3,3), ir tik 31,7 proc. tiriamųjų pritaria arba didžia dalimi pritaria teiginiui, jog didžioji dalis darbuotojų virtualaus bendravimo su kolegomis yra spontaniškas (vidurkis 3,1) (14 pav.).



14 pav. Neformalios komunikacijos kintamųjų įverčiai

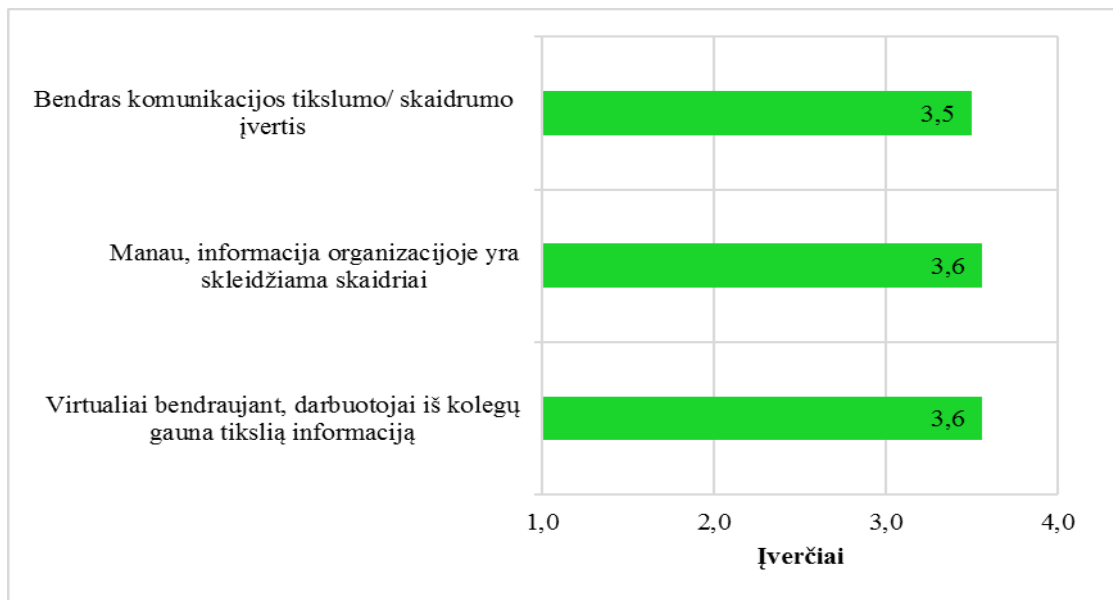
Apibendrinant galima teigti, jog tiriamųjų darbovietėse virtualioje aplinkoje dominuoja formali komunikacija, bendravimas tarp darbuotojų dažniau planuojamas iš anksto negu spontaniškas, o didesnę dalis informacijos darbuotojus pasiekia formaliais kanalais.

Buvo vertintos ir **komunikacijos savybės**. Vertinant *komunikacijos dažnumą*, 59,6 proc. tiriamųjų teigiamai vertina tai, kiek komandos, veikiančios įmonėje, pakankamai dažnai virtualiai tarpusavyje aptaria kylančius klausimus (neigiamai šį veiksniį vertina 17,3 proc.) (vidurkis 3,7), 43,3 proc. tiriamųjų teigiamai vertina tai, kiek dažnai su kolegomis yra virtualiai aptariami darbo klausimai (vidurkis 3,3) (15 pav.).



15 pav. Komunikacijos dažnumo kintamųjų įverčiai

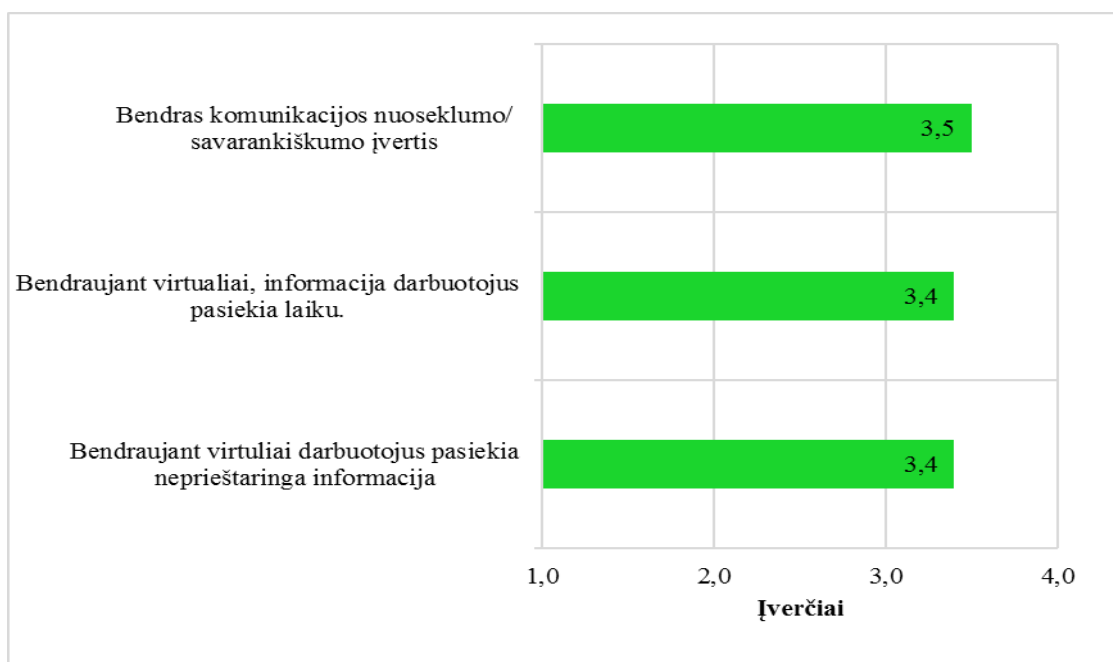
Komunikacijos *skaidrumo ir tikslumo* vertinimai yra kiek aukštesni nei vidutiniai (16 pav.).



16 pav. Komunikacijos skaidrumo ir tikslumo kintamųjų įverčiai

53,8 proc. tiriamųjų teigiamai vertina tai, kiek virtualiai bendraujant, darbuotojai iš kolegų gauna tikslią informaciją (neigiamai vertina 18,3 proc., vidurkis 3,6), tiek pat teigiamai vertina, kiek organizacijos informacija virtualiais kanalais darbuotojams yra skleidžiama skaidriai (neigiamai vertina 17,6 proc., vidurkis 3,6).

Informacijos nuoseklumas ir savalaikiškumas vertinamas vidutiniškai: 50 proc. tiriamųjų teigiamai vertina kiek, bendraujant virtualiai darbuotojus pasiekia neprieštaringa informacija (neigiamai šį veiksni vertina 21,2 proc., vidurkis 3,4), tiek pat teigiamai vertina, kiek, bendraujant virtualiai, informacija darbuotojus pasiekia laiku (neigiamai šį veiksni vertina 24 proc., vidurkis 3,4) (17 pav.).



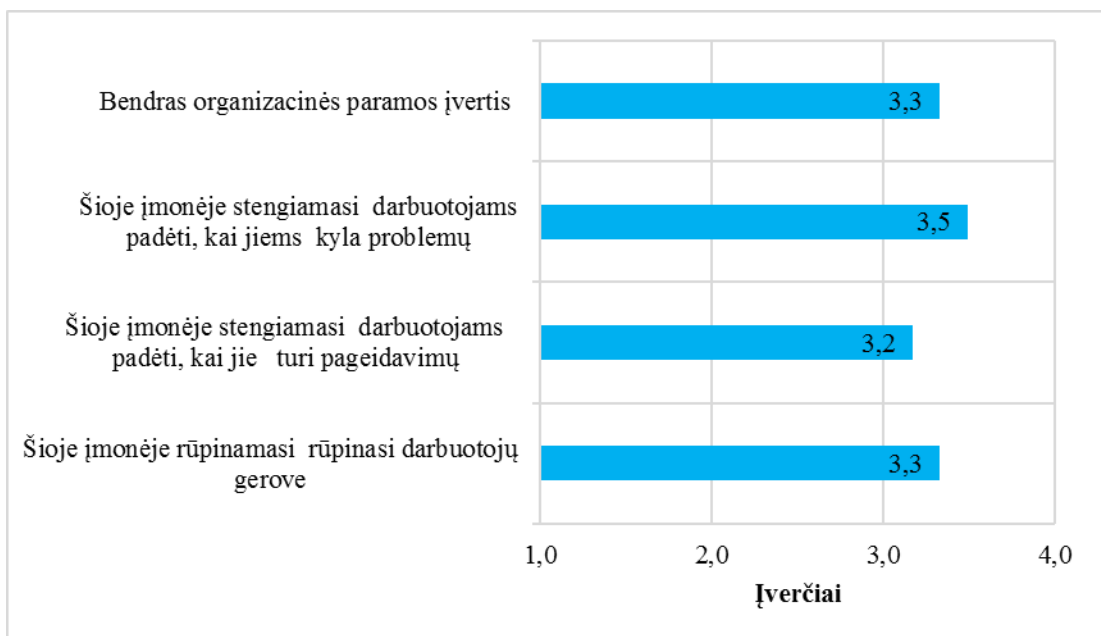
17 pav. Komunikacijos nuoseklumo ir savalaikiškumo kintamųjų įverčiai

Taigi apibendrinant, virtualios komunikacijos dažnumas vertinamas stipriau nei vidutiniškai, dalis pasigenda dažnesnio darbo klausimų aptarimo su kolegomis; darbuotojus pasiekiančios informacijos tikslumas ir skaidrumas vertinamas kiek stipriau nei vidutiniškai, vidutiniškai vertinama, kiek savalaikė yra informacija ir kiek ji gaunama neprieštaringa.

Tyrimo rezultatai apie tai, kad apie penktadalis – ketvirtadalis tiriamųjų neigiamai vertina informacijos, gaunamos virtualiais kanalais, dažnumą, skaidrumą, tikslumą, neprieštaringumą, savalaikiškumą, leidžia teigti apie tam tikras virtualios komunikacijos sprendimų silpnąsias puses ir jų tobulinimo poreikį.

Toliau analizuojami **darbo organizavimo veiksnių** tyrimo rezultatai.

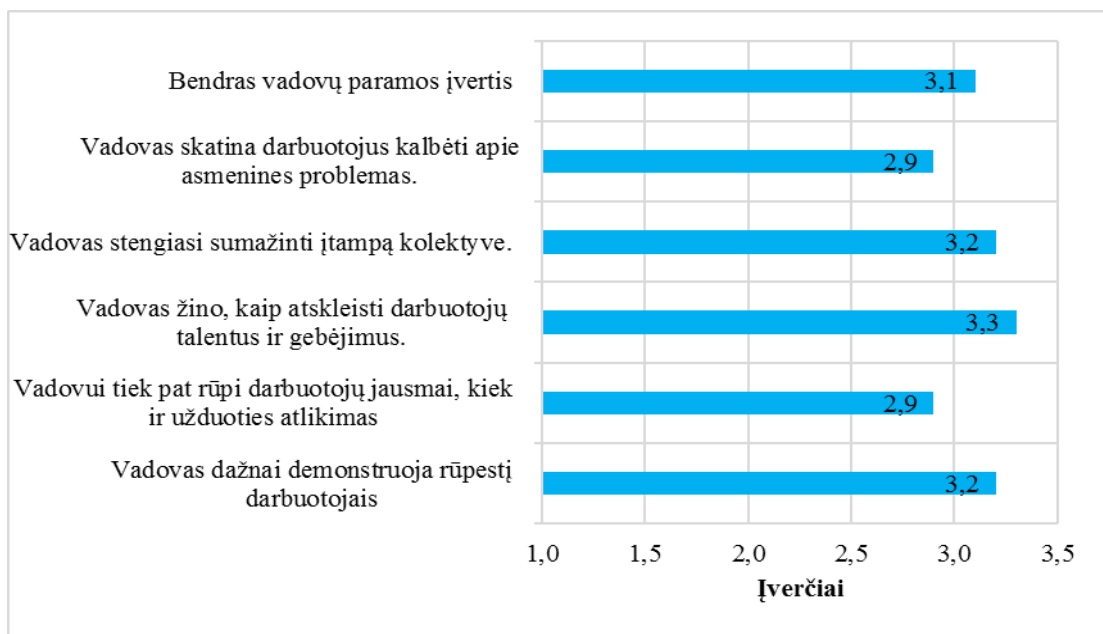
Vertinant *lyderystės* veiksnį, pirmiausia nagrinėtas *organizacinės paramos* aspektas. Šis veiksnys vertinamas vidutiniškai, mažiau nei pusė tiriamųjų nurodo, jog organizacijos parama yra juntama (18 pav.). 49 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek įmonėje stengiamasi darbuotojams padėti, kai jiems kyla problemų (neigiamai šį veiksnį vertina 16,3 proc.) (vidurkis 3,5). 40,4 proc. tiriamųjų teigiamai vertina kiek įmonėje rūpinamasi darbuotojų gerove (neigiamai šį veiksnį vertina 16,3 proc., vidurkis 3,3), tik 37,5 proc. tiriamųjų teigiamai vertina kiek įmonėje stengiamasi darbuotojams padėti, kai jie turi pageidavimų (neigiamai šį veiksnį vertina 19,2 proc., vidurkis 3,2).



18 pav. Organizacinės paramos kintamųjų įverčiai

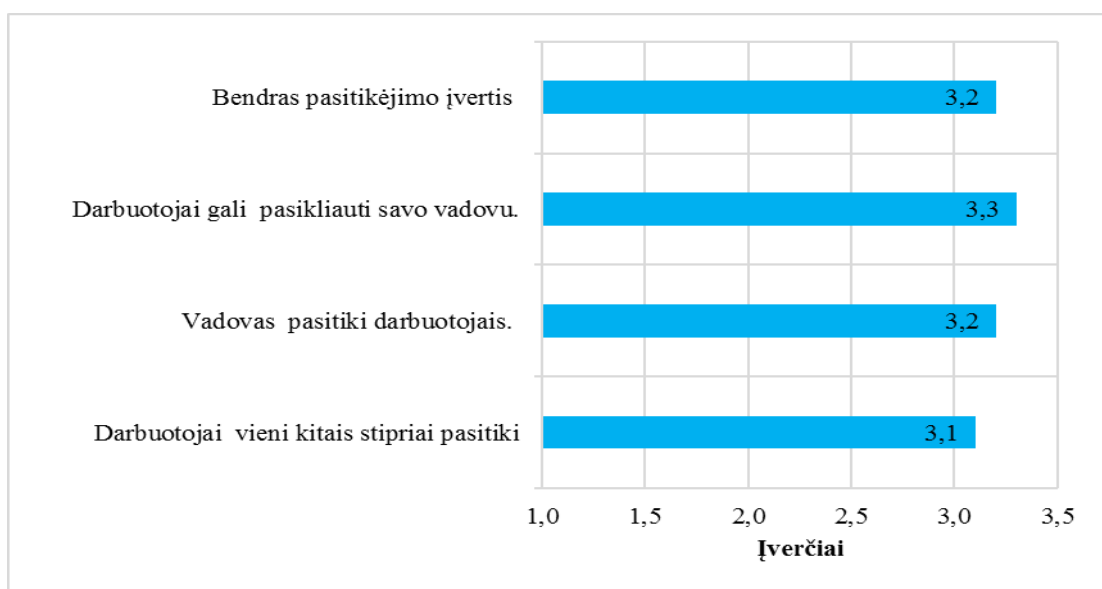
Lyderio paramos veiksnio raiška taip pat tik vidutinė. 38,5 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek vadovas žino, kaip atskleisti darbuotojų talentus ir gebėjimus (25 proc. šį veiksnį vertina neigiamai, vidurkis 3,3), 37,5 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek vadovas stengiasi sumažinti įtampą kolektyve (neigiamai šį veiksnį vertina 21,2 proc., vidurkis 3,2), 39,4 proc. teigiamai vertina, kiek vadovas dažnai demonstruoja rūpestį darbuotojais (neigiamai šį veiksnį vertina 26,9 proc., vidurkis 3,2). Tik 26 proc. tiriamųjų teigiamai vertina tai, kiek vadovui tiek pat rūpi darbuotojų jausmai, kiek ir užduoties atlikimas (neigiamai šį veiksnį vertina 33,7 proc., vidurkis 2,9), ir tik 25 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek vadovas skatina darbuotojus kalbėti apie

asmenines problemas (neigiamai šį veiksnį vertina 27,9 proc., vidurkis 2,9) (19 pav.).



19 pav. Lyderio paramos kintamųjų įverčiai

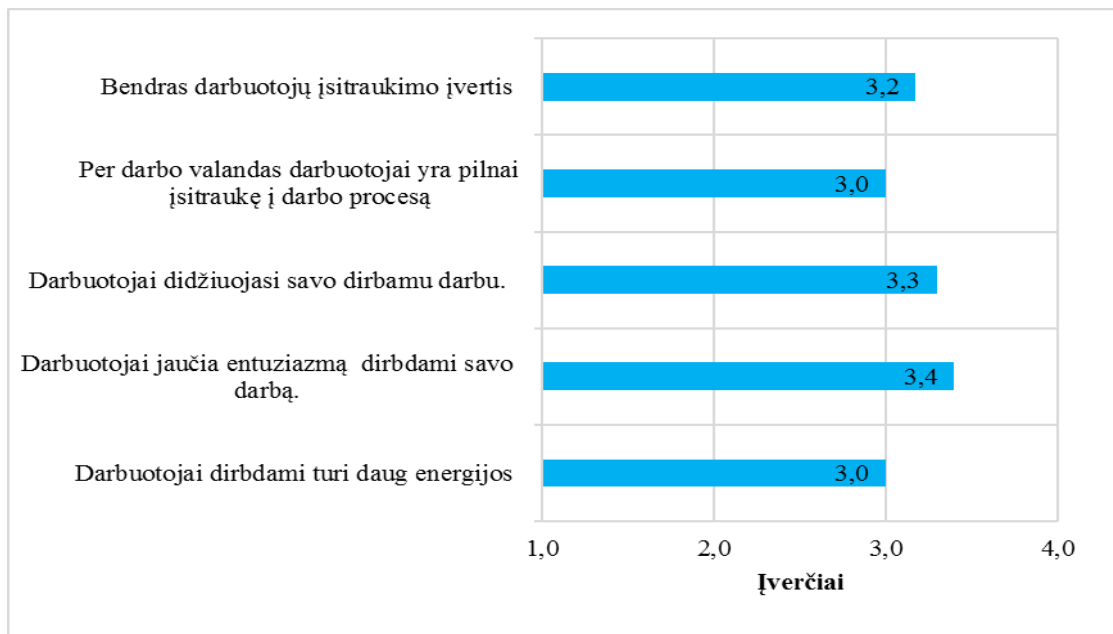
Pasitikėjimo veiksnio vertinimai taip pat tik vidutiniai (20 pav.).



20 pav. Pasitikėjimo kintamųjų įverčiai

Darbuotojų pasitikėjimas vadovu kiek stipresnis nei darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas arba vadovo pasitikėjimas darbuotojais. Taigi 40,4 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek jie pasikliauti savo vadovu (neigiamai šį veiksnį vertina 23,1 proc., vidurkis 3,3), 38,5 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek vadovas pasitiki darbuotojais (neigiamai šį veiksnį vertina 23,1 proc., vidurkis 3,2), ir tik 35,6 proc. tiriamųjų teigiamai vertina kiek darbuotojai vieni kitais pasitiki (neigiamai šį veiksnį vertina 29,8 proc., vidurkis 3,1).

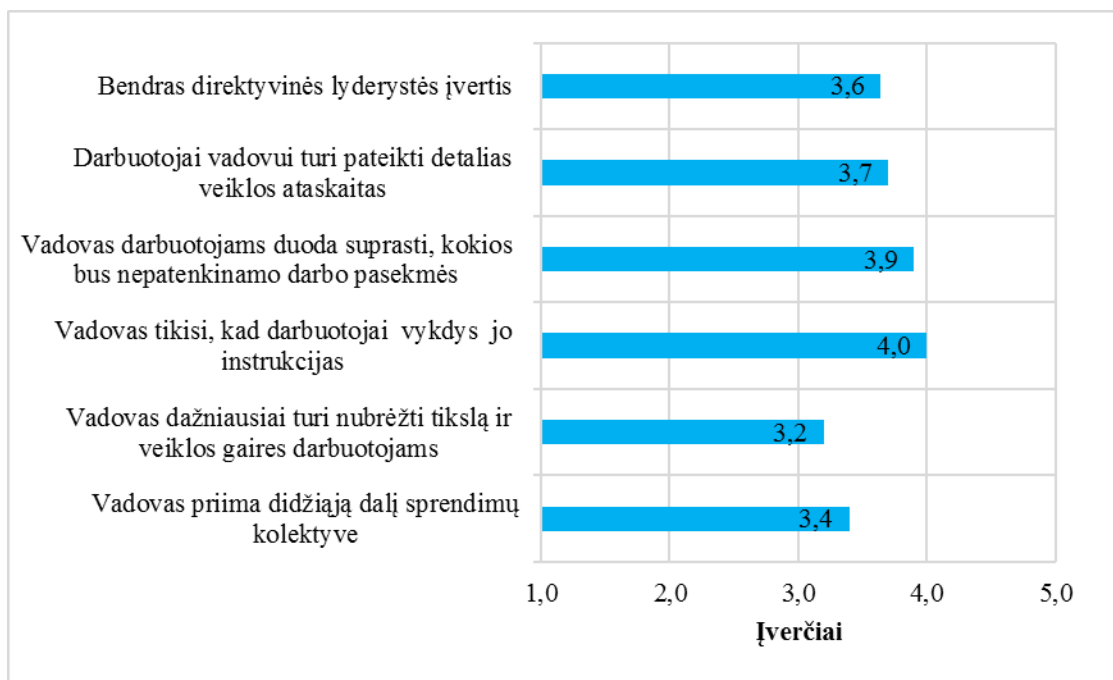
Vidutiniai yra ir darbuotojų išitraukimo vertinimai (21 pav.).



21 pav. Darbuotojų įsitraukimo kintamųjų įverčiai

42,3 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek darbuotojai jaučia entuziazmą dirbdami savo darbą (neigiamai šį veiksniį vertina 15,4 proc., vidurkis 3,4), 40,4 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek darbuotojai didžiuojasi savo dirbamu darbu (neigiamai šį veiksniį vertina 19,2 proc., vidurkis 3,3). 32,7 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek pilnai per darbo valandas darbuotojai yra įsitraukę į darbo procesą (neigiamai šį veiksniį vertina 28,8 proc., vidurkis 3), ir tik 27,9 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek darbuotojai dirbdami turi energijos (neigiamai šį veiksniį vertina 26 proc., vidurkis 3).

Tiriamųjų darbovietėse stipresnė nei vidutinė yra *direktyvinės lyderystės raiška* (stipresnė nei paramos lyderystės, ką rodo 19 paveikslo rezultatai) (22 pav.).



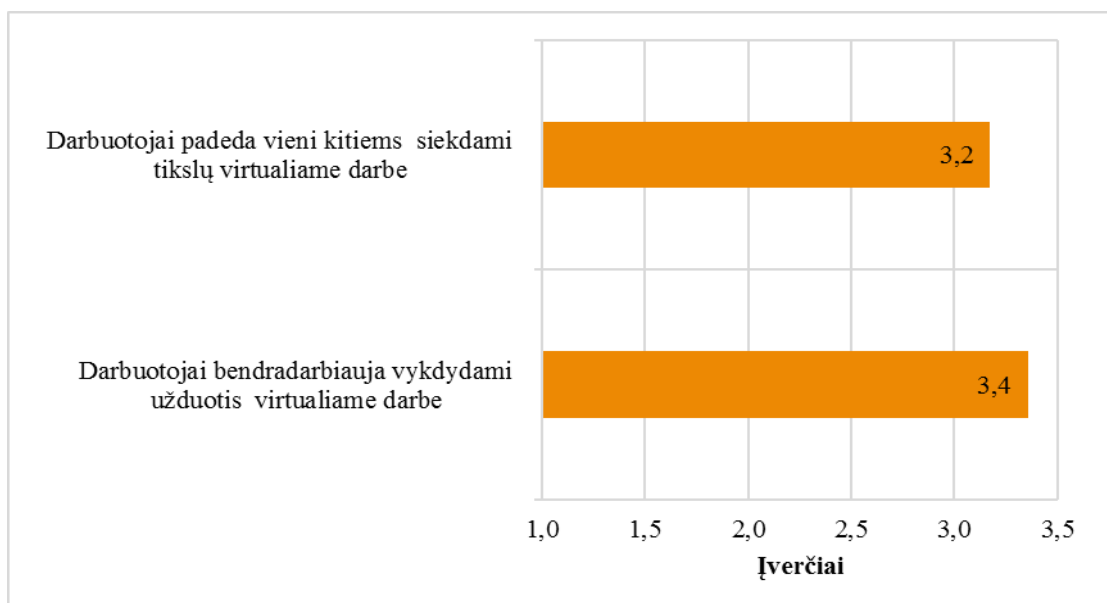
22 pav. Direktyvinės lyderystės kintamųjų įverčiai

69,2 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog įmonėje vadovas darbuotojams duoda suprasti, kokios bus nepatenkinamo darbo pasekmės (tik 7,7 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,9). 68,3 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog vadovas tikisi, kad darbuotojai vykdys jo instrukcijas (tik 8,7 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 4). 60,6 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog darbuotojai vadovui turi pateikti detalias veiklos ataskaitas (12,5 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,7).

Nepaisant šių direktyvinės lyderystės bruožų, rodančių vadovo kontrolę rezultatų atžvilgiu, didesnė dalis tiriamųjų teigia, jog darbuotojai turi bent dalinį savarankiškumą priimant sprendimus. 48,1 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog vadovas priima didžiąją dalį sprendimų kolektyve (tik 19,2 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,4), ir 40,4 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog vadovas dažniausiai turi nubrėžti tikslą ir veiklos gaires darbuotojams (28,8 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,20).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog lyderystės raiška tiriamųjų darbovietėse yra vidutinė: stipriau nei vidutiniškai vertinama organizacinė parama darbuotojams, o lyderių parama (paramos lyderystė) vertinama tik vidutiniškai. Direktyvinė lyderystė tiriamųjų darbovietėse stipriau išreikšta, tačiau pusė darbuotojų turi savarankiškumą apibrėžiant sau veiklos kryptis ar priimant sprendimus. darbuotojų pasitikėjimas yra vidutinis (kiek stipresnis darbuotojų pasitikėjimas vadovu nei kolegomis ar vadovo juntamas pasitikėjimas darbuotojais), vidutinis ir darbuotojų įsitraukimas.

Vertinant *darbuotojų tarpusavio santykių ypatybių* veiksnį, pirmiausia nagrinėtas *bendradarbiavimo* kintamasis. Jo raiška vidutinė (23 pav.).

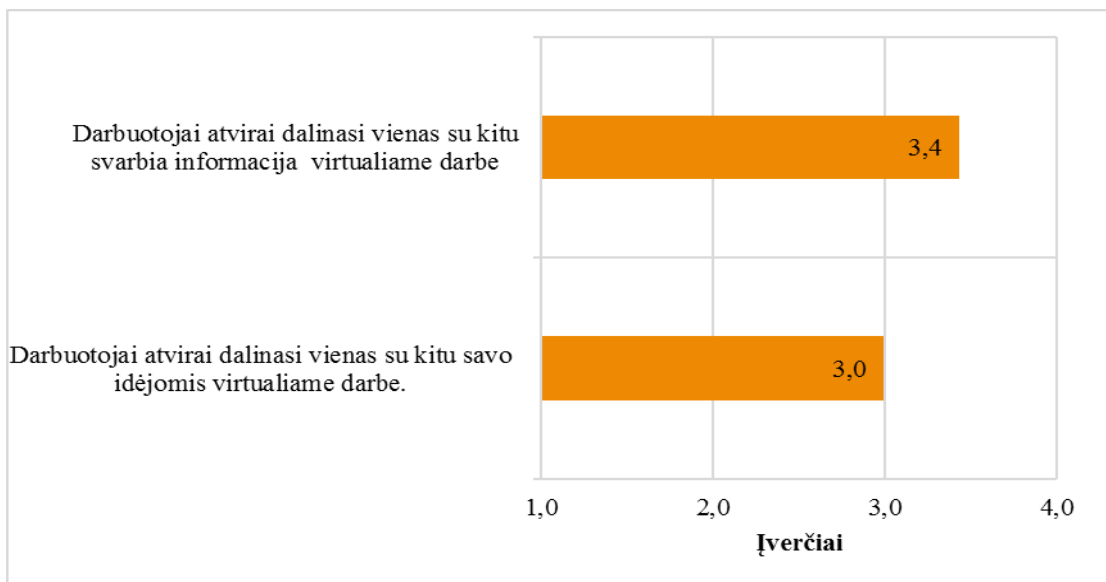


23 pav. Darbuotojų bendradarbiavimo kintamųjų įverčiai

46,2 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog darbuotojai bendradarbiauja vykdydami užduotis virtualiame darbe (23,1 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,4), 39,4 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog darbuotojai padeda vieni

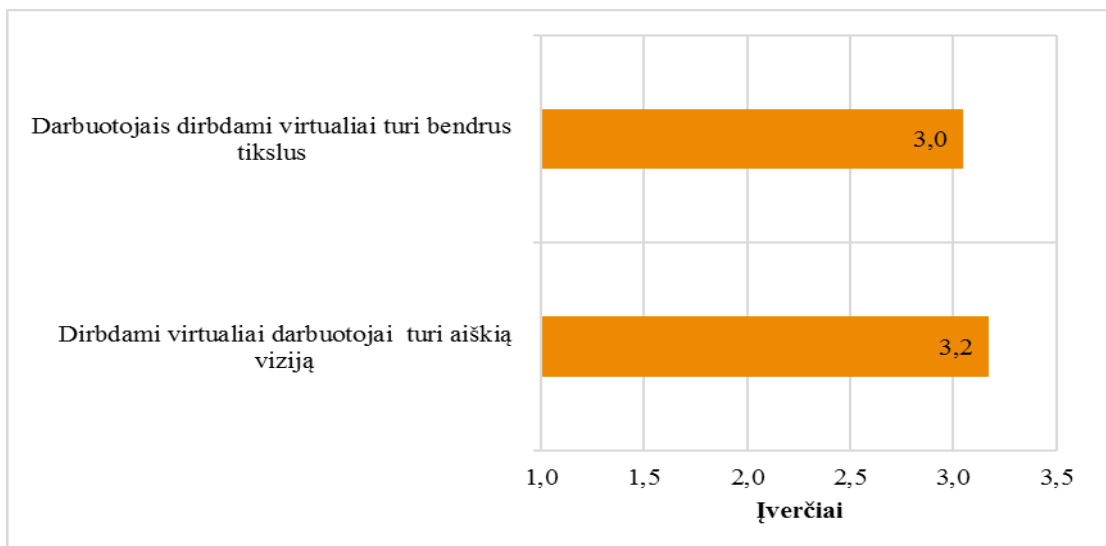
kitiems siekdami tikslų virtualiame darbe (27,9 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,2).

Vertinant *dalijimąsi žiniomis*, tik 31,7 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog darbuotojai atvirai dalinasi vienas su kitu savo idėjomis virtualiame darbe (33,7 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3), o 46,2 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog darbuotojai atvirai dalinasi vienas su kitu svarbia informacija virtualiame darbe (15,4 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,4) (24 pav.).



24 pav. Darbuotojų dalijimosi žiniomis kintamųjų įverčiai

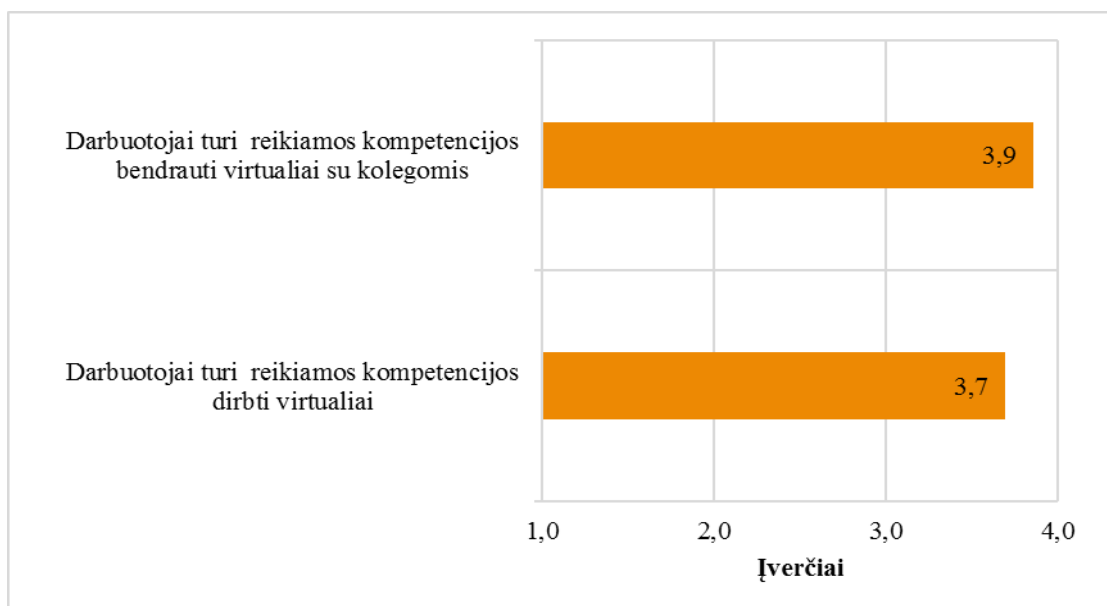
Tikslų vieningumo vertinimai taip pat tik vidutiniai (25 pav.).



25 pav. Darbuotojų tikslų vieningumo kintamųjų įverčiai

27,9 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog dirbdami virtualiai darbuotojai turi aiškia viziją (14,4 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,2), tiek pat proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog darbuotojai dirbdami virtualiai turi bendrus tikslus (24 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3).

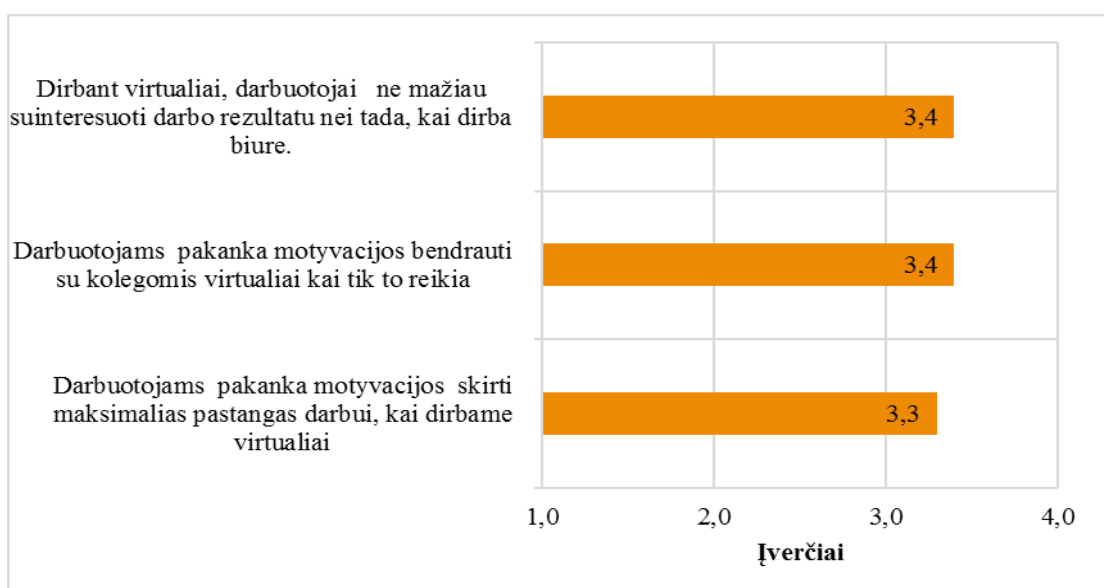
Darbuotojų bendravimo kompetencijos raiška stipresnė nei vidutinė (26 pav.). 64,4 proc. tiriamųjų teigia, jog įmonėje darbuotojai turi reikiamos kompetencijos bendrauti virtualiai su kolegomis (tik 6,7 vertina neigiamai), vidurkis siekia 3,9. 59,6 proc. tiriamųjų teigiamai vertina kiek darbuotojai turi reikiamos kompetencijos dirbti virtualiai (neigiamai vertina 11,5 proc., vidurkis 3,7).



26 pav. Darbuotojų bendravimo kompetencijos kintamųjų įverčiai

Apibendrinant darbuotojų santykių ypatybes galima teigti, jog tiriamųjų darbovietėse bendradarbiavimo, dalijimosi žiniomis ir tikslų vieningumo raiška yra vidutinė arba kiek stipresnė nei vidutinė. Stipresnė nei vidutinė yra kompetencija virtualiai komunikuoti.

Kalbant apie *darbuotojų motyvaciją* virtualaus darbo kontekste, jos raiška vidutinė (27 pav.).



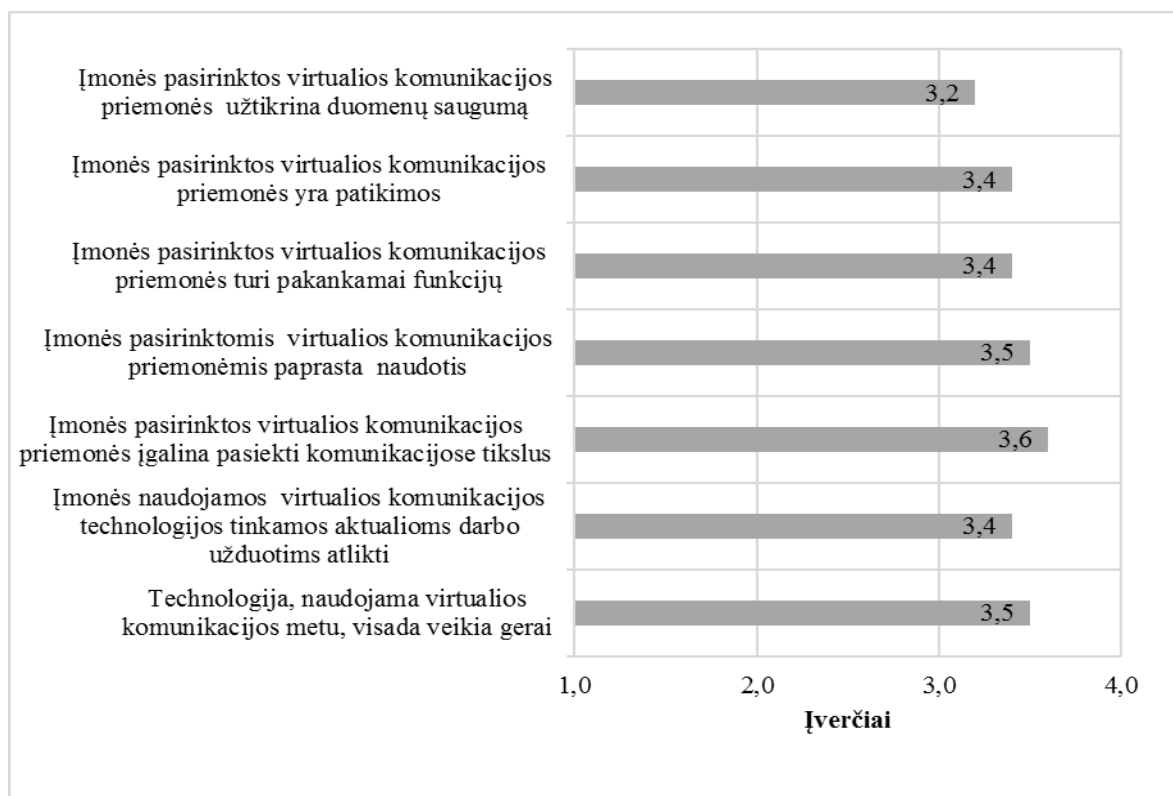
27 pav. Darbuotojų motyvacijos kintamųjų įverčiai

43,3 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog dirbant virtualiai, darbuotojai ne mažiau suinteresuoti darbo rezultatu nei tada, kai dirba biure (18,3 proc. tiriamųjų nepritaria

šiam teiginiui, vidurkis 3,4). 38,5 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog darbuotojams pakanka motyvacijos bendrauti su kolegomis virtualiai kai tik to reikia (13,5 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,4), ir 36,5 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog darbuotojams pakanka motyvacijos skirti maksimalias pastangas darbui, kai dirbame virtualiai (19,2 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,3).

Toliau analizuojami **su technologijomis susiję organizavimo veiksnių** tyrimo rezultatai.

Pirmiausia nagrinėti **technologijų pasirinkimo** kintamieji. Jų vertinimai yra vidutiniai, ir aukštesni nei vidutiniai (28 pav.).



28 pav. Technologijų pasirinkimo kintamųjų įverčiai

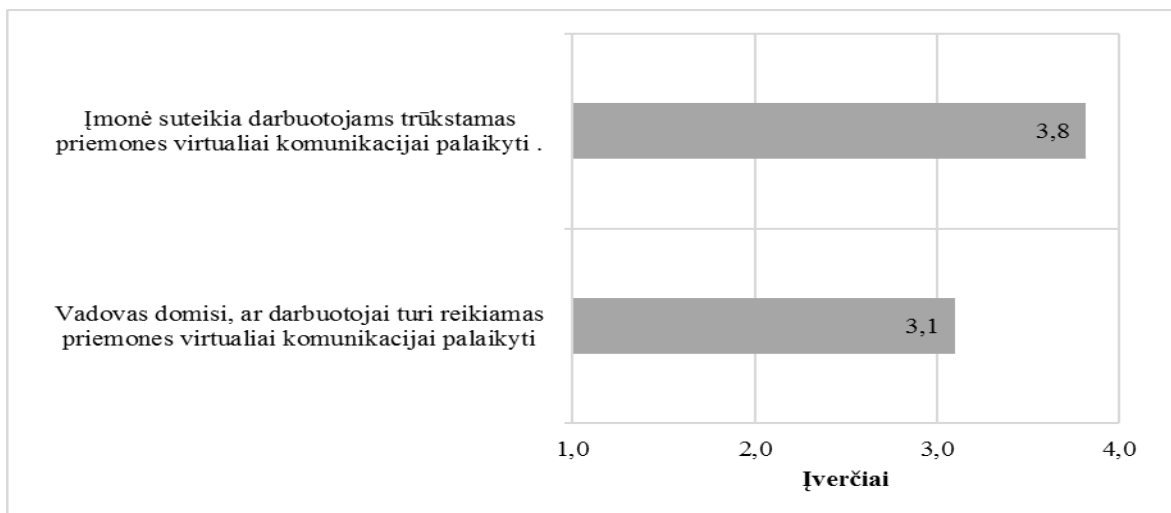
Palankiau nei vidutiniškai yra vertinama, kiek įmonės pasirinktos virtualios komunikacijos priemonės įgalina pasiekti komunikacijose tikslus (52,9 proc. tiriamųjų teigiamai vertina šį veiksni, 14,4 proc. neigiamai, vidurkis 3,6), bei tai, kiek įmonės pasirinktomis virtualios komunikacijos priemonėmis paprasta naudotis (51,9 proc. tiriamųjų teigiamai vertina šį veiksni, 16,3 proc. neigiamai, vidurkis 3,5), ir kiek gerai veikia technologijos, kurios pasirinktos virtualiai komunikacijai (47,1 proc. tiriamųjų teigiamai vertina šį veiksni, 14,4 proc. neigiamai, vidurkis 3,5).

48,1 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog įmonės pasirinktos virtualios komunikacijos priemonės turi pakankamai funkcijų (20,2 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,4), 46,2 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog įmonės naudojamos virtualios komunikacijos technologijos tinkamos aktualioms darbo užduotims atlikti (17,3 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,4), 45,2 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog įmonės pasirinktos virtualios komunikacijos priemonės yra

patikimos (16,3 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,4).

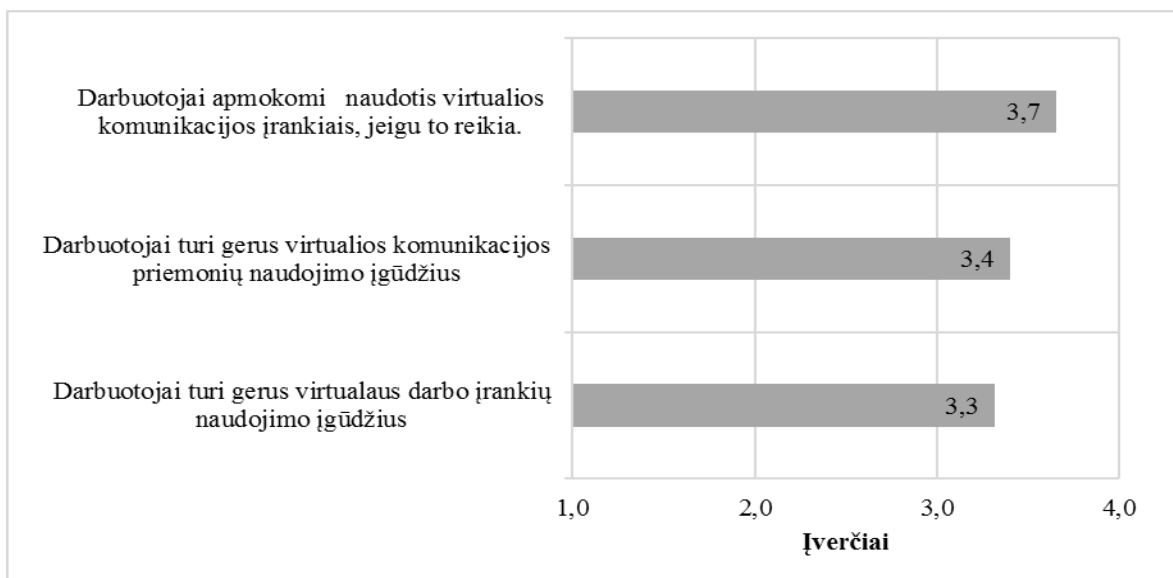
Prasčiau vertinamas duomenų saugumas naudojant virtualios komunikacijos priemones (38,5 proc. tiriamųjų teigiamai vertina šį veiksnį, 25 proc. neigiamai, vidurkis 3,2).

Toliau vertintas **technologijų prieinamumas** (29 pav.). Kalbant apie *virtualios komunikacijos priemonių suteikimą darbuotojams*, rezultatai rodo, jog palankiai vertinama, kiek Įmonė suteikia darbuotojams trūkstamas priemones virtualiai komunikacijai palaikyti (62,5 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, 13,5 proc. neigiamai, vidurkis 3,8). Tačiau tik vidutiniškai vertinama, kiek vadovas domisi, ar darbuotojai turi reikiamas priemones virtualiai komunikacijai palaikyti (34,6 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, 25 proc. neigiamai, vidurkis 3,1).



29 pav. Technologijų suteikimo darbuotojams kintamųjų įverčiai

Vertinant *technologijų prieinamumą darbuotojams*, gana palankiai vertinama, kiek darbuotojams užtikrinami apmokymai naudotis šiomis technologijomis, jeigu to reikia (58,7 proc. tiriamųjų teigiamai vertina šį veiksnį, 13,5 proc. neigiamai, vidurkis 3,7). (30 pav.).

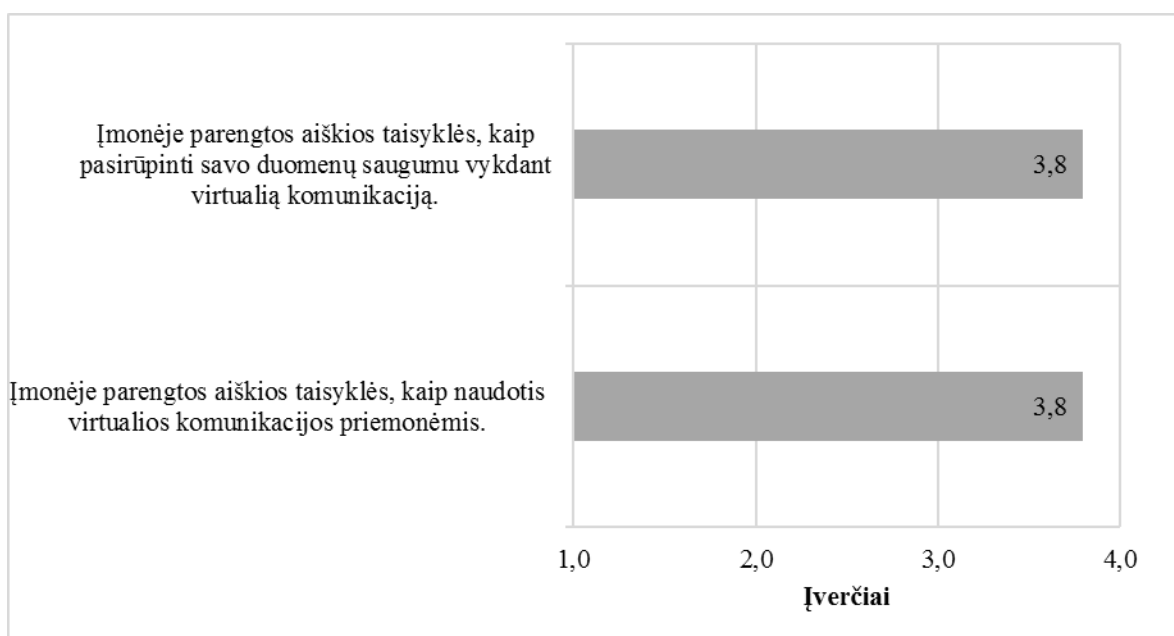


30 pav. Darbuotojų apmokymo naudotis technologijomis kintamųjų įverčiai

Tačiau tiki vidutiniškai vertinama, ar darbuotojai turi gerus virtualaus darbo įrankių naudojimo įgūdžius (41,3 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, 20,2 proc. neigiamai, vidurkis 3,3), ir tai, kiek darbuotojai turi gerus virtualios komunikacijos priemonių naudojimo įgūdžius (44,2 tiriamųjų teigiamai vertina, 17,3 proc. neigiamai, vidurkis 3,4).

Technologijų naudojimo taisyklės didesnėje dalyje tiriamųjų darbovietėse parengtos (31 pav.).

Taigi 63,5 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog įmonėje parengtos aiškios taisyklės, kaip pasirūpinti savo duomenų saugumu vykdant virtualią komunikaciją (tik 8,7 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,8), ir 61,5 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog įmonėje parengtos aiškios taisyklės, kaip naudotis virtualios komunikacijos priemonėmis (nepritaria tik 9,6 proc.).



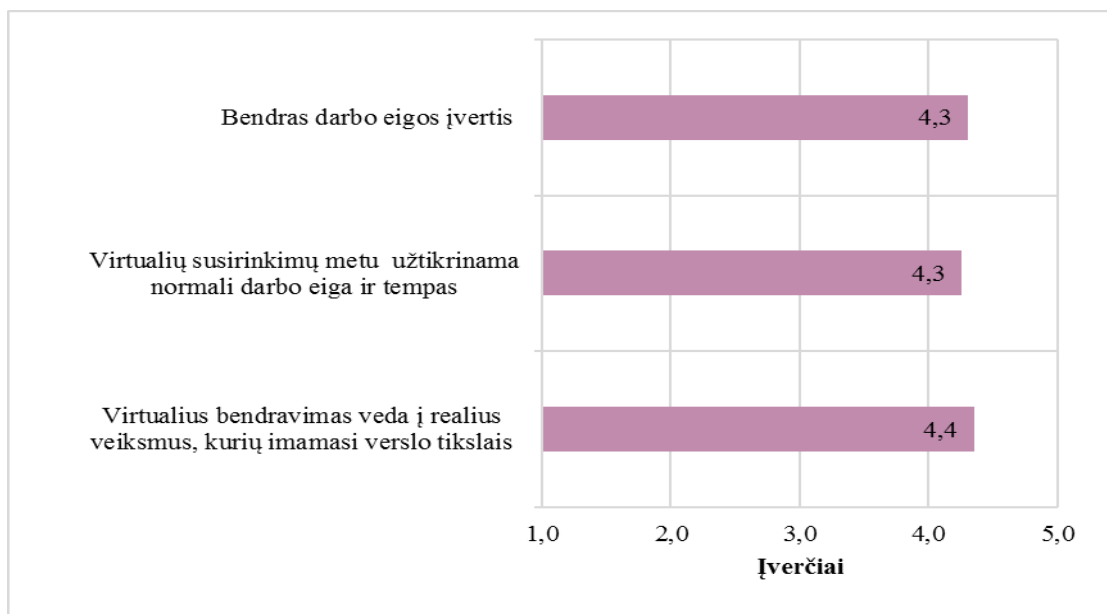
31 pav. Technologijų naudojimo taisyklių kintamųjų įverčiai

Apibendrinant galima teigti, jog technologijų pasirinkimas virtualios komunikacijos palaikymui vertinamas vidutiniškai ir stipriau nei vidutiniškai (labiausiai abejojama duomenų saugumu naudojant šias technologijas). Didesnėje dalyje tiriamųjų darbovietėse suteikiamos reikiamos virtualios komunikacijos priemonės darbuotojams, tačiau nėra dažna, jog vadovai pasidomėtų, ar tokios pagalbos darbuotojams reikia. Darbuotojų virtualus darbo ir virtualios komunikacijos įgūdžiai vertinami vidutiniškai, bet didesnėje dalyje tiriamųjų darboviečių yra galimybė gauti reikiamus apmokymus kaip jomis naudotis. Didesnėje dalyje tiriamųjų darboviečių turi taisykles, kaip naudotis virtualios komunikacijos priemonėmis.

Toliau analizuojami **virtualaus darbo komunikacijos rezultatų** tyrimo duomenys. Virtualios komunikacijos rezultatai vertinti per įtakos darbo eigai ir rezultatams, darbo lankstumo, produktyvumo, kaštų sutaupymų, informacijos prieinamumo bei bendradarbiavimo aktyvumo kintamuosius.

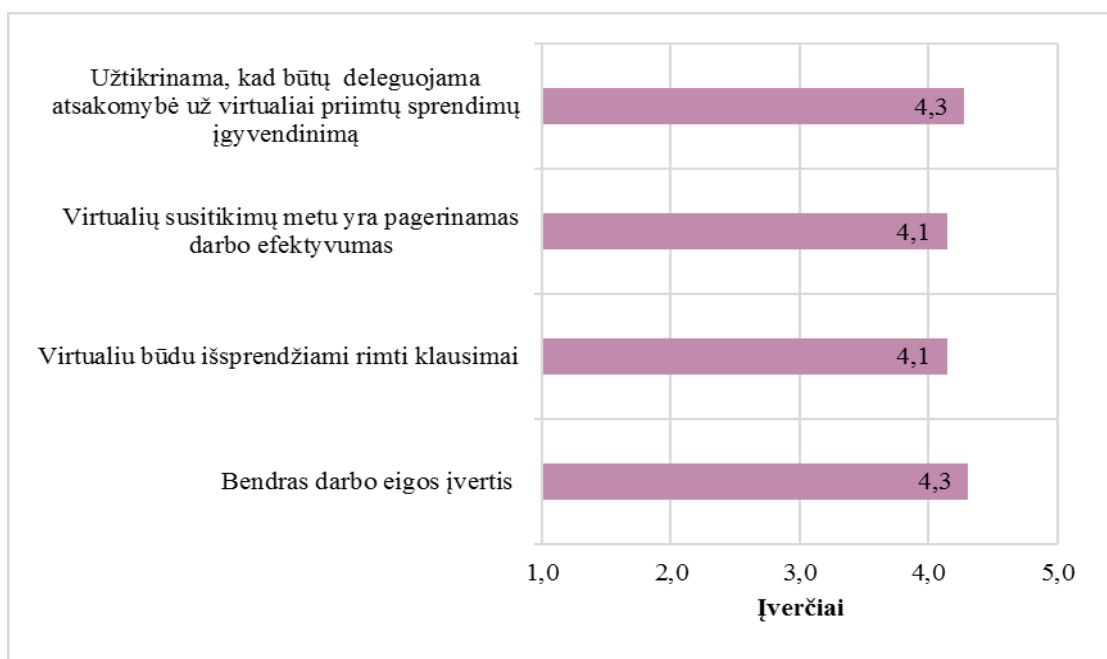
Nustatyta, jog *virtualios komunikacijos poveikis darbo eigai* vertinamas palankiai: net 79,8 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek virtualus bendravimas veda į realius veiksmus, kurių imamasi verslo tikslais (vidurkis 4,4), ir 76,9 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek virtualių susirinkimų

metu užtikrinama normali darbo eiga ir tempas (vidurkis 4,3) (32 pav.).



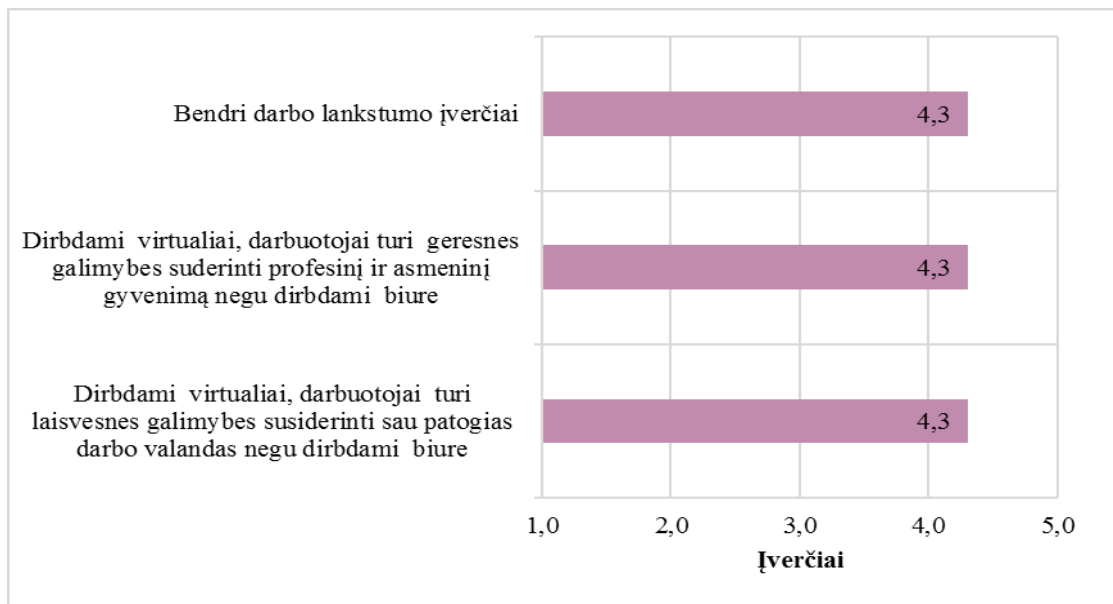
32 pav. Komunikacijos poveikio darbo eigai kintamųjų įverčiai

Gerai vertinamas ir virtualios komunikacijos *poveikis darbo rezultatams*: net 78,8 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek yra užtikrinama, kad būtų deleguojama atsakomybė už virtualiai priimtų sprendimų įgyvendinimą (vidurkis 4,3), 75 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek virtualių susitikimų metu yra pagerinamas darbo efektyvumas, t.y. priimami su tuo susiję sprendimai (vidurkis 4,1), 74 proc. tiriamųjų teigiamai vertina, kiek virtualiu būdu yra išsprendžiami rimti klausimai (vidurkis 4,1) (33 pav.).



33 pav. Komunikacijos poveikio darbo rezultatams kintamųjų įverčiai

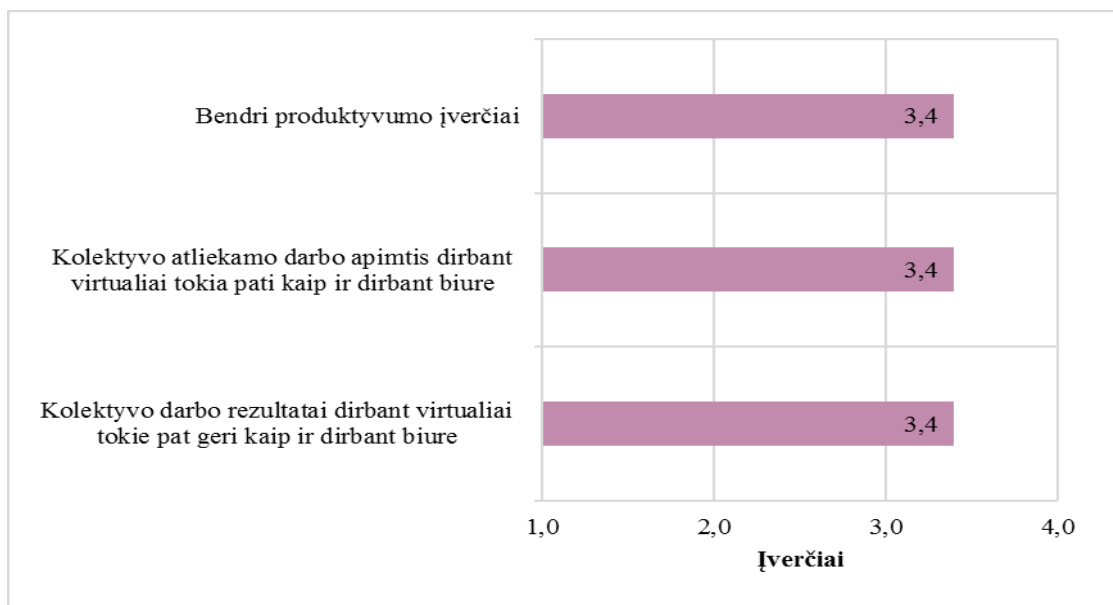
Vertinant *darbo lankstumą*, šis virtualios komunikacijos rezultatas aiškiai išreikštas (34 pav.).



34 pav. Virtualaus darbo lankstumo kintamųjų įverčiai

Taigi 84,6 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog dirbdami virtualiai, darbuotojai turi laisvesnes galimybes susiderinti sau patogias darbo valandas negu dirbdami biure ir teiginiui, jog dirbdami virtualiai, darbuotojai turi geresnes galimybes suderinti profesinį ir asmeninį gyvenimą negu dirbdami biure (vidurkis 4,3). Šis virtualaus darbo komunikacijos rezultatas bene aiškiausiai išreikštas.

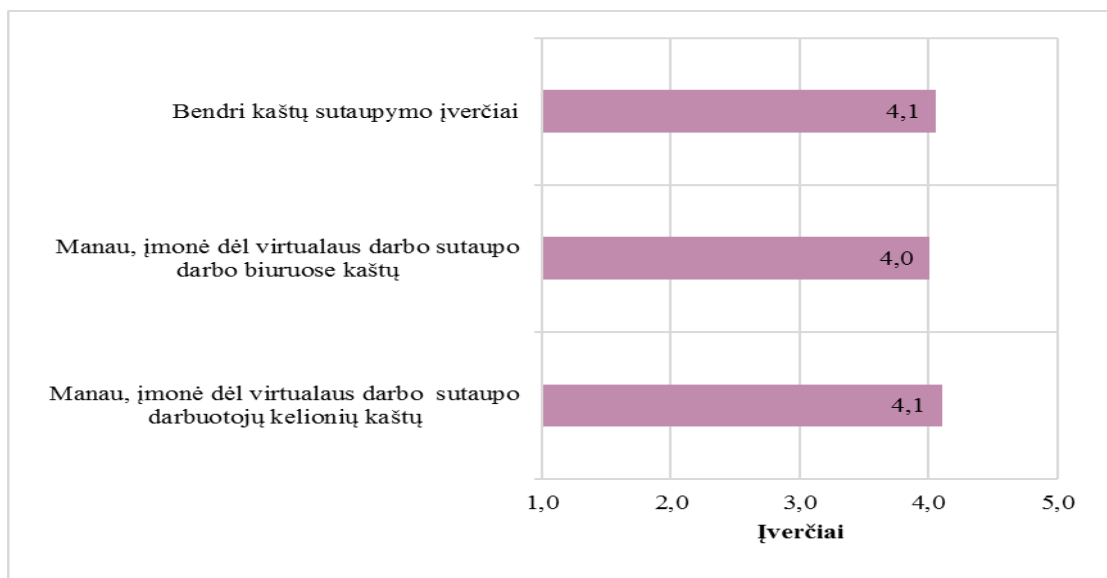
Vertinant *produktyvumą*, jis vertinamas vidutiniškai (35 pav.).



35 pav. Virtualaus darbo produktyvumo kintamųjų įverčiai

42,3 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog kolektyvo darbo rezultatai dirbant virtualiai tokie pat geri kaip ir dirbant biure, ir tiek pat pritaria teiginiui, jog kolektyvo atliekamo darbo apimtis dirbant virtualiai tokia pati kaip ir dirbant biure (atitinkamai 14,4 proc. ir 15,4 proc. šiems teiginiams nepritaria). Vidurkis siekia 3,4 iš 5.

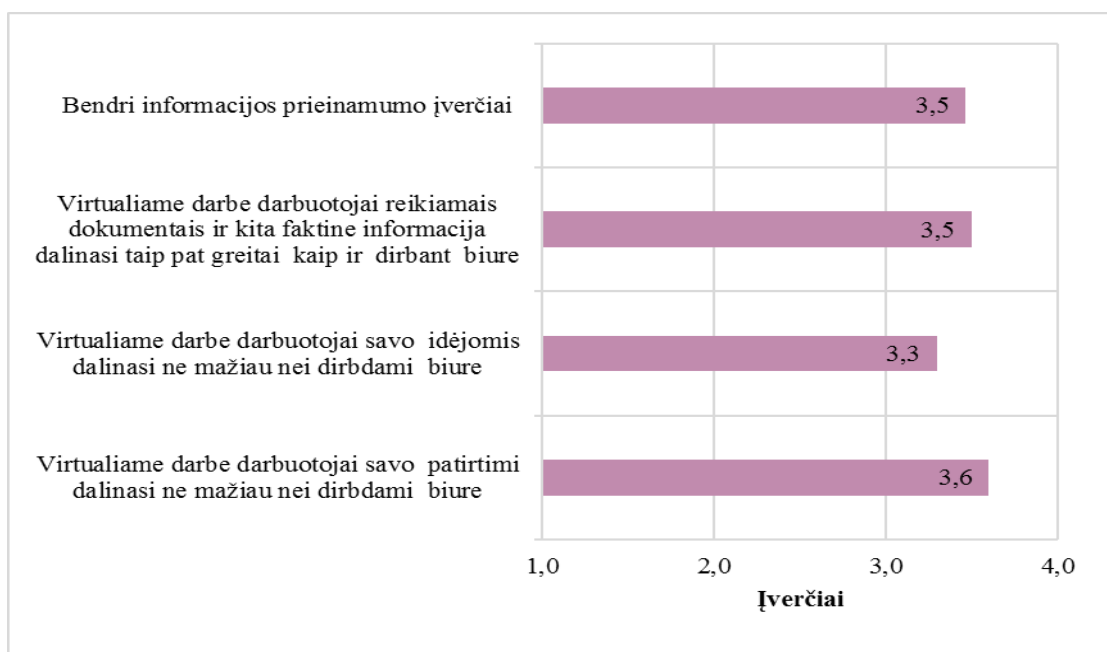
Kaštų sutaupymo privalumas tiriamųjų požiūriu yra stipriai išreikštas (36 pav.).



36 pav. Virtualaus darbo kaštų sutaupymo kintamųjų įverčiai

76 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog įmonė dėl virtualaus darbo sutaupo darbuotojų kelionių kaštų (vidurkis 4,1). 69,2 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog įmonė dėl virtualaus darbo sutaupo darbo biuruose kaštų (vidurkis 4). Šiems teiginiams nepritaria tik 2,9 proc. tiriamųjų.

Vertinant *informacijos prieinamumo darbuotojams* veiksnį, atskleista vidutinė – stipresnė nei vidutinė jo raiška (37 pav.).

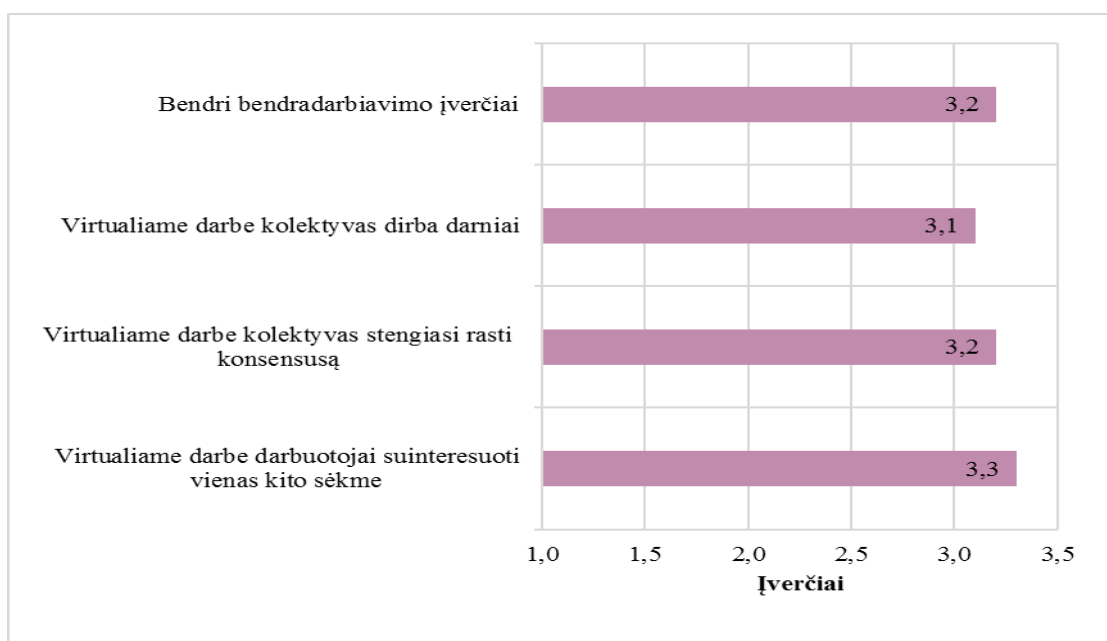


37 pav. Informacijos prieinamumo virtualiame darbe kintamųjų įverčiai

57,7 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog virtualiame darbe darbuotojai savo patirtimi dalinasi ne mažiau nei dirbdami biure (14,4 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,6). 48,1 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog

virtualiame darbe darbuotojai reikiama dokumentais ir kita faktine informacija dalinasi taip pat greitai kaip ir dirbant biure (15,4 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,5). 45,2 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog virtualiame darbe darbuotojai savo idėjomis dalinasi ne mažiau nei dirbdami biure (24 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,3).

Vertinant *bendradarbiavimą tarp darbuotojų*, nustatyta tik vidutinė šio veiksnio raiška (38 pav.). Tik 45,2 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog virtualiame darbe kolektyvas suinteresuotas vienas kito sėkme (24 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,3). 40,47 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog virtualiame darbe kolektyvas stengiasi rasti konsensą (22,1 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,2), ir 31,7 proc. tiriamųjų pritaria ir didžia dalimi pritaria teiginiui, jog virtualiame darbe kolektyvas dirba darniai (24 proc. tiriamųjų nepritaria šiam teiginiui, vidurkis 3,1).



38 pav. Bendradarbiavimo aktyvumo virtualiame darbe kintamųjų įverčiai

Apibendrinant galima teigti, jog yra teigiamai vertinamas virtualios komunikacijos poveikis darbo rezultatams ir darbo eigai, kas rodo, jog įmonėse gana gerai įdiegti mechanizmai, leidžiantys tiek ir priimti svarbius darbo eigai ir rezultatams sprendimus virtualiu būdu, tiek ir priimtus sprendimus vėliau įgyvendinti praktikoje. Tai – svarbi prielaida, kad virtuali komunikacija efektyviai pakeistų „gyvą“ komunikaciją nenukenčiant darbo rezultatams. Kiti stipriai išreikšti virtualaus darbo komunikacijos rezultatai yra darbo lankstumas (nauda darbuotojui), kaštų sutaupymai (nauda organizacijai), tuo tarpu produktyvumas, bendradarbiavimo tarp darbuotojų aktyvumas kaip virtualaus darbo komunikacijos rezultatai vertinami vidutiniškai. Didesnė dalis tiriamųjų teigia, jog dirbant virtualiai darbuotojai dalijasi patirtimi ne mažiau nei gyvai, tačiau mažesnė dalis tiriamųjų mano, jog dėl virtualaus darbo nenukenčia dalijimosi faktine informacija ir idėjomis aktyvumas.

4.2. Ryšių tarp virtualaus darbo komunikacijos veiksnių analizė

Siekiant patikrinti teorinį modelį, atlikta tyrimo rezultatų koreliacinė – regresinė analizė. Analizuota, kokie yra ryšiai tarp apibendrintame virtualaus darbo komunikacijos veiksnių

modelyje (3 pav.) nustatytų nepriklausomų kintamųjų, t.y. Komunikacijos organizavimo veiksnių, Darbo organizavimo veiksnių bei su technologijomis susijusių veiksnių, ir priklausomų kintamųjų – tai virtualaus darbo komunikacijos rezultatų.

Atliekant koreliacinę analizę, buvo apskaičiuoti bendri kintamųjų (4 lentelės 3 stulpelis) rodikliai, t.y. kintamųjų vertinimų vidurkiai.

6 lentelėje pateikiami tik statistiškai reikšmingi ir darbo tikslui aktualūs koreliacinės analizės rezultatai, įvardinant kintamuosius, kurie koreliuoja su virtualios komunikacijos rezultatų veiksniais.

6 lentelė. Koreliacinės analizės rezultatai (sudaryta autorės)

Kintamieji		Virtualios komunikacijos rezultatai				
		Darbo eiga	Darbo rezultatai	Darbo lankstumas	Kaštų sutaupymai	Informacijos prieinamumas darbuotojams
Komunikacijos organizavimo veiksniai	Susirinkimų organizavimas: Susirinkimų planavimas		0,412 **			
	Komunikacijos savybės: dažnumas		0,671 **			0,788 **
	Komunikacijos būdų parinkimas: Informacijos skleidimo būdai					0,356 **
Darbo organizavimo veiksniai	Darbuotojų tarpusavio santykiai: bendravimo kompetencija	0,389 **				
	Lyderystė: Direktyvinė lyderystė		0,714 **		0,766 **	
	Lyderystė: Organizacinė parama			0,536 **		
	Lyderystė: Lyderio parama			0,669 **		
Su technologijomis susiję veiksniai	Tinkamas ryšio technologijų pasirinkimas	0,567 **		0,651 **		0,544 **
	Darbuotojų kompetencija ir apmokymas technologijų naudojimui				0,712 **	

Pastaba: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Kaip pateikta lentelėje, daugeliu atvejų koreliacijos ryšiai yra vidutinio stiprumo.

Komunikacijos organizavimo veiksniai koreliuoja su šiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: darbo rezultatai (koreliuoja su susirinkimų planavimo veiksnium, silpnas teigiamas ryšys); informacijos prieinamumas darbuotojams (koreliuoja su komunikacijos dažnumo veiksnium, stiprus teigiamas ryšys, ir su informacijos skleidimo būdų parinkimo veiksnium, silpnas teigiamas ryšys) ($p < 0,01$).

Darbo organizavimo veiksniai koreliuoja su šiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: darbo eiga (koreliuoja su bendravimo kompetencijos veiksmu, silpnas teigiamas ryšys), darbo rezultatai (koreliuoja su direktyvinės lyderystės veiksmu, stiprus teigiamas ryšys); darbo lankstumas (koreliuoja su organizacinės paramos ir lyderio paramos veiksmiais, abiem atvejais vidutinis teigiamas ryšys), kaštų sutaupymai (koreliuoja su direktyvinės lyderystės veiksmu, stiprus teigiamas ryšys).

Su technologijomis susiję veiksniai koreliuoja su šiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: darbo eiga (koreliuoja su technologijų pasirinkimo veiksmu, vidutinis teigiamas ryšys); darbo lankstumas (koreliuoja su technologijų pasirinkimo veiksmu, vidutinis teigiamas ryšys), kaštų sutaupymai (koreliuoja su darbuotojų kompetencijos ryšių technologijų atveju veiksmu, stiprus teigiamas ryšys), informacijos prieinamumas darbuotojams (koreliuoja su technologijų pasirinkimo veiksmu, vidutinis teigiamas ryšys).

Nebuvo nustatyta *komunikacijos organizavimo veiksmių grupės* šių veiksmių sąsajų su virtualios komunikacijos rezultatų kintamaisiais: veiksmio „žmonės“, veiksmio „formai/ neformali komunikacija. Kitų šios veiksmių grupės veiksmių atveju, koreliacija aptikta su atskirais veiksmiais.

Nebuvo nustatyta *darbo organizavimo veiksmių grupės* šio veiksmio sąsajų su virtualios komunikacijos rezultatų kintamaisiais: darbuotojų motyvacija.

Nebuvo nustatyta *su technologijomis susijusių veiksmių grupės* šio veiksmio sąsajų su virtualios komunikacijos rezultatų kintamaisiais: taisyklių kaip naudotis technologijomis egzistavimas; įrankių virtualiai komunikacijai suteikimas.

Nebuvo nustatyta, jog su kuriais nors virtualaus darbo komunikacijos veiksmiais koreliuotų virtualaus darbo komunikacijos rezultatas „Aktyvus bendradarbiavimas tarp darbuotojų“ bei rezultatas „produktyvumas“.

Atlikta regresinė analizė su veiksmiais, kurie, kaip nustatytam koreliuoja su virtualaus darbo komunikacijos rezultatų kintamaisiais. Atlikta tiesinės regresinės analizės, vertinant kiekvieno priklausomo kintamojo (virtualaus darbo komunikacijos rezultatų kintamojo) priklausomybės ryšį su kiekvienu iš 4 lentelėje pateiktų nepriklausomų kintamųjų (virtualaus darbo komunikacijos veiksmiais) atskirai. Regresinės analizės rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės)

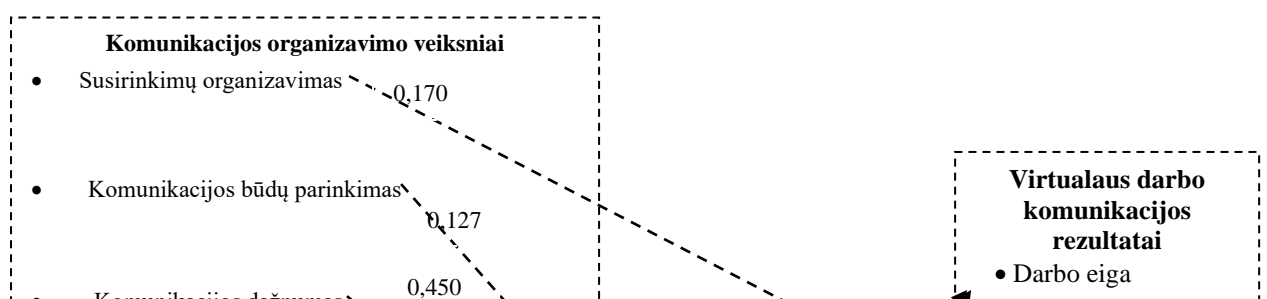
Priklausomi kintamieji	Nepriklausomų kintamųjų grupė (kategorija)	Nepriklausomi kintamieji	Determinacijos koeficientas (p)	Beta koeficientai	Tiesinės regresijos ryšio apibūdinimas
Darbo eiga	Darbo organizavimo veiksniai	Darbuotojų tarpusavio santykiai: bendravimo kompetencija	0,151 (0,002)	0,243	silpnas
	Su technologijomis susiję veiksniai	Tinkamas ryšio technologijų pasirinkimas	0,321 (0,0001)	0,471	vidutinis

7 lentelės tęsinys					
Darbo rezultatai	Komunikacijos organizavimo veiksniai	susirinkimų organizavimas: Susirinkimų planavimas	0,170 (0,001)	0,261	silpnas
		Komunikacijos savybės: dažnumas	0,450(0,0001)	0,577	vidutinis
	Darbo organizavimo veiksniai	Lyderystė: Direktyvinė lyderystė	0,510 (0,0001)	0,650	vidutinis
Darbo lankstumas	Darbo organizavimo veiksniai	Lyderystė: Organizacinė parama	0,287 (0,0001)	0,311	silpnas
		Lyderystė: Lyderio parama	0,448 (0,0001)	0,487	vidutinis
	Su technologijomis susiję veiksniai	Tinkamas ryšio technologijų pasirinkimas	0,424 (0,0001)	0,412	vidutinis
Kaštų sutaupymai	Darbo organizavimo veiksniai	Lyderystė: Direktyvinė lyderystė	0,587 (0,0001)	0,714	vidutinis
	Su technologijomis susiję veiksniai	Darbuotojų kompetencija ir apmokymas technologijų naudojimui	0,507 (0,0001)	0,604	vidutinis
Informacijos prieinamumas darbuotojams	Komunikacijos organizavimo veiksniai	Komunikacijos savybės: dažnumas	0,621 (0,0001)	0,897	stiprus
		Komunikacijos būdų parinkimas: Informacijos skleidimo būdai	0,127 (0,003)	0,206	silpnas
	Su technologijomis susiję veiksniai	Tinkamas ryšio technologijų pasirinkimas	0,296 (0,0001)	0,317	silpnas

Remiantis regresinės analizės rezultatais galima teigti, jog darbo organizavimo veiksniai stipriau nei organizaciniai ar su technologijomis susiję veiksniai veikia virtualaus darbo komunikacijos rezultatus.

4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima patikslinti teorinį virtualaus darbo komunikacijos veiksmų modelį (žr. 3 pav.). pakoreguotas virtualaus darbo komunikacijos veiksmų modelis pateikiamas 39 paveiksle.



*beta koeficientai

39 pav. Patikslintas virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelis (sudaryta autorės)

Iš pradinio teorinio modelio eliminuojami šie virtualaus darbo komunikacijos rezultatų kintamieji: produktyvumas; aktyvus bendradarbiavimas tarp darbuotojų.

Iš komunikacijos organizavimo veiksnių eliminuojamas „žmonių“ kintamasis ir *komunikacijos formalumo* kintamasis. Iš komunikacijos savybių paliekamas tik *komunikacijos dažnumo kintamasis*, nes tik šis kintamasis koreliuoja su virtualaus darbo komunikacijos rezultatų kintamaisiais.

Iš darbo organizavimo veiksnių eliminuojamas darbuotojų motyvacijos kintamasis, iš darbuotojų tarpusavio santykių veiksnių paliekamas tik bendravimo kompetencijos kintamasis. Iš lyderystės veiksnio eliminuojamas pasitikėjimas ir darbuotojų įsitraukimas.

Iš su technologijomis susijusių veiksnių grupės eliminuojama daugelis technologijų prieinamumo kintamųjų, reikšmingai susijęs yra tik darbuotojų kompetencijų ir apmokymo kintamasis, taip pat lieka technologijų parinkimo kintamasis.

Tyrimo rezultatai rodo, jog pagrindinės teorinės literatūros pagrindu išskirtos virtualaus darbo komunikacijos veiksmų grupės teoriniame modelyje lieka, įrodžius jų veiksmų ryšius su virtualaus darbo komunikacijos rezultatų kintamaisiais.

Atitinkamai pagal tai, kokie nustatyti reikšmingi virtualaus darbo komunikacijos veiksniai, galima apibūdinti ir iš veiksmų tobulinimo galimybes.

Pagal gautus tyrimo rezultatus, palankiai vertinamas susirinkimų planavimas – tikslingumas, tikslingas dalyvių atrinkimas, dienotvarkės parengimas, galimybė jų metu įvairiai bendrauti. Virtualūs susirinkimai vyksta pakankamai dažnai, tačiau stipriau nei vidutiniškai vertinama jų laikinė struktūra - trukmės optimalumas, laiko ribų aiškumas. Išteklių, skiriami darbuotojams virtualiai komunikacijai ir organizacijos išteklių virtualiam darbui vertinami gerai. Stipriosios komunikacijos būdų pusės - tai, jog užtikrinamas keitimasis idėjomis ir grįžtamasis ryšys, tačiau diskusijos ne visada tikslingos, ne visada, t.y. tik vidutiniškai vertinama, kiek diskusijų dalyviai suvokia savo vaidmenis, o virtualių susirinkimų dokumentavimas vykdomas gana retai. Virtualios komunikacijos dažnumas vertinamas stipriau nei vidutiniškai, dalis pasigenda dažnesnio darbo klausimų aptarimo su kolegomis; darbuotojus pasiekiančios informacijos tikslumas ir skaidrumas vertinamas kiek stipriau nei vidutiniškai, vidutiniškai vertinama, kiek savalaikė yra informacija ir kiek ji gaunama neprieštaringa.

Lyderystės raiška tiriamųjų darbovietėse yra vidutinė: stipriau nei vidutiniškai vertinama organizacinė parama darbuotojams, o lyderių parama (paramos lyderystė) vertinama tik vidutiniškai. Direktyvinė lyderystė tiriamųjų darbovietėse stipriau išreikšta, tačiau pusė darbuotojų turi savarankiškumą apibrėžiant sau veiklos kryptis ar priimant sprendimus. darbuotojų pasitikėjimas yra vidutinis (kiek stipresnis darbuotojų pasitikėjimas vadovu nei kolegomis ar vadovo juntamas pasitikėjimas darbuotojais), vidutinis ir darbuotojų įsitraukimas.

Darbuotojų kompetencija bendrauti su darbuotojais virtualiais būdais yra stipresnė nei vidutinė, to gali nepakakti esamomis sąlygomis, kai aktualus virtualus darbas dėl visuotinio karantino. Tiriamųjų darbovietėse bendradarbiavimo, dalijimosi žiniomis ir tikslų vieningumo raiška yra vidutinė arba kiek stipresnė nei vidutinė.

Technologijų pasirinkimas virtualios komunikacijos palaikymui vertinamas vidutiniškai ir stipriau nei vidutiniškai (labiausiai abejojama duomenų saugumu naudojant šias technologijas). Didesnėje dalyje tiriamųjų darbovietėse suteikiamos reikiamos virtualios komunikacijos priemonės darbuotojams, tačiau nėra dažna, jog vadovai pasidomėtų, ar tokios pagalbos darbuotojams reikia. Darbuotojų virtualus darbo ir virtualios komunikacijos įgūdžiai vertinami vidutiniškai, bet didesnėje dalyje tiriamųjų darboviečių yra galimybė gauti reikiamus apmokymus kaip jomis naudotis.

Tyrimo duomenys rodo, jog apskritai komunikacija virtualiam darbe įgalina gana gerus darbo rezultatus, artimą įprastinei darbo eigai. Teigiamai vertinamas virtualios komunikacijos poveikis darbo rezultatams ir darbo eigai. Kiti stipriai išreikšti virtualaus darbo komunikacijos rezultatai yra darbo lankstumas, kaštų sutaupymai, o produktyvumas, bendradarbiavimo tarp darbuotojų aktyvumas, dalijimasis informacija kaip virtualaus darbo rezultatai vertinami vidutiniškai.

Gautus tyrimo rezultatus galima palyginti su ankstesnių mokslinių tyrimų rezultatais,

publikuotais moksliniuose straipsniuose.

Kalbant apie tai, kokie virtualaus darbo komunikacijos rezultatai buvo identifikuoti pagal šio tyrimo rezultatus galima teigti, jog šio tyrimo rezultatai patvirtina Lindeblad ir kt. (2016), Bosch-Sijtsema ir Sivunen (2013), Makarius ir Larson (2017) identifikuotus virtualaus darbo kaip darbuotojų lankstumo, kaštų sutaupymo, informacijos prieinamumo privalumus, kurie nustatyti ir šiame tyrime. Tačiau šio tyrimo rezultatai nerodo, jog būtų pasiekama produktyvumo padidėjimo, arba jos jis būtų susijęs su virtualaus darbo komunikacija, nors Lindeblad ir kt. (2016), Bosch-Sijtsema ir Sivunen (2013) akcentuoja, jog virtualus darbas padidina darbo produktyvumą. Šio darbo rezultatai rodo, jog darbuotojams atskirais atvejais trūksta ir motyvacijos, ir įsitraukimo į darbą virtualaus darbo kontekste, tai gali nulemti ir jog produktyvumo padidėjimo neįtampa. Motyvacijos trūkumą potencialiai galima sieti su socialinių kontaktų trūkumu arba psichologiniu nuovargiu dėl socializacijos trūkumo, izoliacijos jausmo tačiau tai tik prielaida, nes psichologiniai virtualaus darbo aspektai ir pasekmė nebuvo nagrinėti, tai galėtų būti kitų mokslinių tyrimų objektas.

Sull ir kt. (2020) akcentavo, jog virtualiame darbe svarbi dažna komunikacija, komunikacijos dažnumo veiksnio svarba virtualaus darbo komunikacijos rezultatams buvo patvirtina ir šiame tyrime.

Geimer ir kt. (2015) akcentavo, jog tarp komunikacijos organizavimo veiksnių, svarbūs yra žmogiškųjų išteklių veiksniai, tačiau šiame tyrime šių veiksnių reikšmingumas virtualaus darbo komunikacijos rezultatas nepatvirtintas. Tačiau pasitvirtino komunikacijos priemonių parinkimo, susirinkimų planavimo veiksnių reikšmingumas.

Tarp darbo organizavimo veiksnių, Alkhatibaz ir Al-Humaidib (2019) pabrėžė, jog darbuotojų gebėjimas bendrauti, virtualios aplinkos sąlygomis yra svarbus veiksnys lemiantis virtualaus darbo komunikacijos efektyvumą, tai patitvirtino ir šiame tyrime, atskleidus, jog darbuotojų bendravimo virtualioje erdvėje kompetencija susijusi su tuo, kiek tinkama virtualaus darbo eiga.

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog svarbus veiksnys užtikrinant tiek virtualaus darbo rezultatus, tiek kaštų sutaupymus virtualiame darbe, yra direktyvinė lyderystė. Šie tyrimo rezultatai patvirtina DeRue ir kt. (2010) išvalgas apie tai, jog direktyvinė lyderystė, orientuota į tikslų pasiekimą, t.y. aiškių lūkesčių ir tikslų nustatymas, komandos nario veiklos stebėjimas, svarus veiksnys palaikant įprastinį darbo tempą ir siekiant rezultatų. Galima daryti prielaidą, jog virtualiame darbe, kai darbuotojai nejaučia įprastinės savo veiksmų socialinės kontrolės, nes yra nutolę nuo kolektyvo ir vadovų fiziškai, vadovų kontrolė, aišku, tikslų ir lūkesčių išdėstymas tampa labai svarbus rodiklis, palaikantis normalų kolektyvo funkcionavimą.

Treem ir Leonardi (2012) pabrėžė, jog efektyviam virtualiam darbui ir virtualiam bendravimui užtikrinti svarbi yra darbuotojų motyvacija, tačiau darbuotojų motyvacijos ryšio su virtualaus darbo komunikacijos rezultatais šiame darbe nustatyta nebuvo. Tyrimo rezultatai rodo, jog motyvacija yra vidutinio lygmens, tikėtina, jog stiprinant darbuotojų motyvaciją, galėtų pasireikšti teigiamas jos ryšys virtualaus darbo komunikacijai.

Kalbant apie su technologijomis susijusius veiksnis, tyrimo rezultatai rodo tinkamų ryšio technologijų parinkimo svarbą tiek darbo eigai, tiek informacijos prieinamumui, tiek ir tam, kaip darbuotojai vertina savo lankstumą virtualiame darbe. Paskutinįjį ryšį galima paaiškinti tuo, jog

efektyvios virtualios priemonės suteikia ir didesnes lankstumo galimybes. Tinkamų ryšio priemonių parinkimo svarbą savo tyrimuose akcentavo ir Gao ir kt. (2019), Shi ir Weber (2018).

Liao (2017) tyrimo rezultatai rodo, jog efektyviai virtualaus darbo komunikacijai svarbus technologijų suteikimas darbuotojams, Verburg ir kt. (2013) akcentavo formalios virtualaus darbo komunikacijos technologijų naudojimo politikos svarbą, tačiau šio tyrimo rezultatai nerodo, jog šie veiksniai būtų reikšmingai susiję su virtualaus darbo komunikacijos rezultatais.

Tuo pačiu tyrimo rezultatai rodo, jog įmonėse, vykdančiose virtualų darbą, tikslinga orientuotis ir į komunikacijos gerinimą. Remiantis tyrimo rezultatais, tyrimo imties ribose, galima būtų rekomenduoti tokius aktulius sprendimus, kaip gerinti virtualaus darbo komunikaciją:

- planuojant virtualius susirinkimus, daugiau dėmesio skirti diskusijų tikslinimui virtualioje komunikacijoje;
- skatinti dažnesnį tarpasmeninį bendravimą tarp darbuotojų virtualiame darbe, daugiau dėmesio skiriant ir neformaliai bendravimui, ir dažnesniam darbo klausimų aptarimui su kolegomis;
- stiprinti organizacinę paramą darbuotojams, labiau orientuojantis į darbuotojų poreikių identifikavimą;
- skatinti aktyvesnius lyderių ryšius su darbuotojais, daugiau orientuojantis į darbuotojų poreikių, kylančių problemų identifikavimą;
- Skatinti, kad darbuotojai tobulintų bendravimo su kolegomis virtualiais būdais kompetencijas, kad naudotųsi galimais gauti apmokymais;
- peržiūrėti naudojamas ryšio technologijas, jų tinkamumą darbo funkcijoms atlikti ir įvertinant jų saugumą.

Nors tyrimo metu buvo nustatyti virtualaus darbo komunikacijos rezultatų ryšiai tik su kai kuriais informacijos virtualiais kanalais savybėmis (pavyzdžiui, dažnumu), šis klausimas gali būti panagrinėtas detaliau, nes mokslinėje literatūroje (Alsharoa ir kt., 2017) akcentuoja, jog informacijos turinys labai svarbus nulemiant ir virtualaus darbo komunikacijos efektyvumą.

Išvados ir rekomendacijos

1. Komunikacijos svarba virtualaus darbo kontekste buvo nagrinėta moksliniuose darbuose, lieka neatsikleista, kokie veiksniai lemia virtualaus darbo komunikacijos efektyvumą. Klausimas, kas lemia efektyvią komunikaciją virtualaus darbo kontekste pasaulinės pandemijos kontekste yra ypač aktualus, todėl toliau darbe atliekamas teorinis ir empirinis tyrimas, siekiant sudaryti virtualaus darbo komunikacijos efektyvumą lemiančių veiksnių modelį.

2. Teoriniu požiūriu, vykdant virtualų darbą svarbios technologinės priemonės, kurios įgalima informacinių ryšio technologijų naudojimą siekiant organizacijos tikslų ir vykdant darbinės užduotis. Išskiriami komunikacijos organizavimo, darbo organizavimo, ir su technologijomis susiję veiksniai, kaip lemiantys virtualios komunikacijos efektyvumą. Apibendrinant teorinę analizę, parengtas teorinis virtualaus darbo komunikacijos veiksnių modelis, kuriame išskiriami komunikacijos organizavimo, darbo organizavimo, ir su technologijomis susiję veiksniai, kaip veikiančios virtualaus darbo komunikacijos rezultatus, kurie apibrėžiami kaip: teigiamas poveikis darbo eigai ir rezultatams, darbo lankstumas, produktyviai atliekamas darbas, kaštų sutaupymai; padidėjęs informacijos prieinamumas darbuotojams, aktyvus bendradarbiavimas tarp darbuotojų.

3. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė šiuos virtualaus darbo komunikacijos veiksnius ir jų įtaką:

3.1. Tyrimo rezultatai rodo, jog komunikacijos organizavimo veiksniai koreliuoja su šiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: darbo rezultatai; informacijos prieinamumas darbuotojams.

3.2. Nustatyta, jog darbo organizavimo veiksniai koreliuoja su šiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: darbo eiga, darbo rezultatai; darbo lankstumas, kaštų sutaupymai.

3.3. Su technologijomis susiję veiksniai koreliuoja su šiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: darbo eiga; darbo lankstumas, kaštų sutaupymai, informacijos prieinamumas darbuotojams.

3.4. Darbo organizavimo veiksniai stipriau nei organizaciniai ar su technologijomis susiję veiksniai veikia virtualaus darbo komunikacijos rezultatus. Su virtualaus darbo komunikacijos veiksniais nekoreliuojantys virtualaus darbo komunikacijos rezultatai – darbo produktyvumas, bendradarbiavimo tarp darbuotojų aktyvumas.

3.5. Nebuvo nustatyta šių virtualaus darbo komunikacijos veiksnių sąsajų su virtualaus darbo komunikacijos rezultatais: žmonės; formali/ neformali komunikacija; darbuotojų motyvacija; taisyklių kaip naudotis technologijomis egzistavimas; įrankių virtualiai komunikacijai suteikimas.

3.6. Tyrimo rezultatų pagrindu buvo patikslintas teorinis virtualaus darbo komunikacijos modelis, kuriame pasitvirtina, jog virtualiame darbe svarbios komunikacijos veiksnių grupės yra komunikacijos organizavimo, darbo organizavimo, ir su technologijomis susiję veiksniai, tik susiaurinamas jų dedamųjų sąrašas. Nustatčius šių veiksnių ryšius su tokiais virtualaus darbo komunikacijos rezultatais kaip teigiamas poveikis darbo eigai ir rezultatams, darbo lankstumas, kaštų sutaupymai; padidėjęs informacijos prieinamumas darbuotojams, teoriniame modelyje

pakoreguotas virtualaus darbo komunikacijos rezultatų, kaip priklausomųjų kintamųjų, sąrašas.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, teikiamos šios rekomendacijos įmonėms dėl virtualaus darbo komunikacijos tobulinimo:

- stiprinti diskusijų tikslingumą virtualioje komunikacijoje;
- skatinti dažnesnį tarpasmeninį bendravimą tarp darbuotojų virtualioje aplinkoje;
- stiprinti organizacinę paramą darbuotojams;
- skatinti aktyvesnius lyderių ryšius su darbuotojais;
- skatinti, kad darbuotojai tobulintų bendravimo virtualioje aplinkoje kompetencijas;
- peržiūrėti naudojamą ryšio technologijas, ypač pagal jų saugumą.

Literatūra

1. Alkhatibaz, G., & Al-Humaidib, O. (2019). Innovative Virtual Teams on Demand: HBDDI-based paradigm. *Behavior Analysis in Practice*, 12, 696–708.
2. Alsharoa, M., Greggb, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54, 479–490.
3. Bailey, D. E., Leonardi, P.M., & Barley, S.R. (2012). The lure of the virtual. *Organization Science*, 23(5), 1485–1504.
4. Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowingwhere you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743–757.
5. Bosch-Sijtsema, P. M., & Sivunen, A. (2013). Professional virtual worlds supporting computer-mediated communication, collaboration, and learning in geographically distributed contexts. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(2), 160–175.
6. Buffington, J. (2004). Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist? *Internal Communications*, 3 (1), 60-75.
7. Case, I. (2020). The lessons of virtual work will outlast the pandemic. *Onwallstreet.Com*, N.PAG
8. Chen, N. (2008). Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, 17(54), 167–189.
9. Choi, S.Y., Lee, H., & Yoo, Y. (2010). The impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on knowledge sharing, application and team performance: A field study. *MIS Quarterly*, 34 (4), 855-870.
10. Cummings, J. N., Espinosa, J. A., & Pickering, C. K. (2009). Crossing spatial and temporal boundaries in globally distributed projects: A relational model of coordination delay. *Information Systems Research*, 20(3), 420–439.
11. De Carlo, A., Carluccio, F., Rapisarda, S., Mora, D., & Ometto, I. (2020). Three Uses of Virtual Reality in Work and Organizational Psychology Interventions. A Dialogue between Virtual Reality and Organizational Well-Being: Relaxation Techniques, Personal Resources, and Anxiety/Depression Treatments. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 27(1), 129–143.
12. Denstadli J. M., Gripsrud M., Hjorthol, R., & Julsrud, T. E. (2013). Videoconferencing and business air travel: Do new technologies produce new interaction patterns? *Transportation Research Part C*, 29, 1–13.
13. DeRue, D. S., Barnes, C. M., & Morgeson, F. P. (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. *Small Group Research*, 41(5), 621–651
14. Gao F., Wang J. & Wang, Sh. (2019). Understanding knowledge workers' job performance: a perspective of online and offline communication networks, *Enterprise Information Systems*, 13 (1), 107-131.
15. García-Orosa, B. (2019). 25 years of research in online organizational communication. Review article. *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–18.
16. Geimer J. L., Leach D. J., DeSimone J. A., Rogelberg S. G., & Warr, P. B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. *Journal of Business*

Research, 68, 2015–2026.

17. Gibson, Ch., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2014). Where Global and Virtual Meet: The Value of Examining the Intersection of These Elements in Twenty-First-Century Teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 217–244.
18. Gilson L.L., Maynard M.T., Young, N.C.J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2018). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 415, 1313–1337.
19. Guffey, M. E., Rogin, P., & Rhodes, K. (2009). *Business Communication: Process and Product*. London: Cengage Learning
20. Yuan, Y. C., Zhao, X., Liao, Q., & Chi, C. (2013). The use of different information and communication technologies to support knowledge sharing in organizations: From e-mail to micro-blogging. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(8), 1659–1670.
21. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius.
22. Liao, Ch. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27, 648–659.
23. Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O., & Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 123, 113–123.
24. Lockwood, J. (2015) Virtual team management: what is causing communication breakdown?, *Language and Intercultural Communication*, 15 (1), 125–140.
25. Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2017). Changing the Perspective of Virtual Work: Building Virtual Intelligence at the Individual Level. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159–178.
26. Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
27. Mukherjee, D., Labiri, S., Mukherjee, D., & Biling, T. (2012). Leading virtual teams: How do social, cognitive, and behavioral capabilities matter? *Management Decision*, 50 (2), 100–107
28. Navakauskytė, J. ir Kazlauskienė, D. (2015). Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso veiksmingumo vertinimas. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 15, 1–10.
29. Peltokorpi, V. (2010). Intercultural communication in foreign subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 176–188.
30. Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and Knowledge Sharing in Diverse Global Virtual Teams. *Information & Management*. 50 (4), 144–153.
31. Pukėnas, K. (2009). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas.
32. Reyt, J.-N., & Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, 58(3), 739–762.
33. Shi, W., & Weber, M. S. (2018). Rethinking the complexity of virtual work and knowledge sharing. *Journal of the Association for Information Science & Technology*, 69(11), 1318–1329.

34. Snyder, J. & Eng Lee-Partridge, J. (2013). Understanding communication channel choices in team knowledge sharing. *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (4), 417-431
35. Stegroiu, I., & Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5 (19), 63-73.
36. Talal, M. (2013). Add Value to Internal Communication through Human Resources Management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4 (18), 21-30.
37. Tourish, D. & Robson, P. (2004). Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8 (2), 150 – 167.
38. Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Communication Yearbook*, 36, 143–189.
39. Verburg, R.M., P.M. Bosch-Sijtsema & Vartiainen. M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*. 31 (1), 68-79.
40. Vienne, D. (2020). How to Create and Sustain a virtual work culture. *AMA Quarterly*, 6(1), 41–43.
41. Weber, M. S., & Kim, H. (2015). Virtuality, Technology Use, and Engagement Within Organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 43(4), 385–407.
42. Woerkum, C. & Aarts, N. (2008). Staying connected. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (2), 197 – 211.
43. Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining Employee Job Performance: The Role of Online and Offline Workplace Communication Networks. *MIS Quarterly: Management Information Systems*. 37, 695-722.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, D., &Ye, H. Y. T. (2020). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. *MIT*. [žiūrėta 2020 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą: <https://github.com/johnjosephhorton/remote-work/>.
2. Rogelberg, S. G. (2020). The Surprising Science Behind Successful Remote Meetings. [žiūrėta 2020 m. liepos 20 d.]. Prieiga per internetą: : <https://sloanreview.mit.edu/article/the-surprising-science-behind-successful-remote-meetings/>
3. Sull D., Sull Ch., & Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. [žiūrėta 2020 m. liepos 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>

Priedai

1 priedas. Klausimynas

Gerb. respondente, kviečiu Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas- nustatyti virtualaus darbo komunikacijos veiksnius. Tyrimą vykdo KTU magistrantė Dovilė Luckuvienė. Jūsų dalyvavimas labai svarbus šio tyrimo sėkmei.

Anketoje prašau pažymėti labiausiai Jūsų nuomonę apie virtualaus darbo ir komunikacijos jame organizavimą toje įmonėje, kurioje šiuo metu dirbate. Pateikdami atsakymus, apgalvokite ir turėkite omenyje tą virtualaus darbo ir virtualios komunikacijos patirtį, kurią tiek pats (-i) turite, tiek pastebite kolegų tarpe. Anketoje pateikta ir klausimų apie bendrą darbuotojų savijautą organizacijoje, šiuo atveju atskleiskite savo ir kolegų patirtį, kiek ją pastebite.

Tyrimas atliekamas moksliniais tikslais, rengiant magistro baigiamąjį darbą. Tyrimo rezultatai darbe bus pateikiami apibendrintai, neišskiriant atskirų respondentų atsakymų. Jūsų duomenų anonimiškumas ir dalyvavimo konfidencialumas yra garantuojamas. Jeigu turite klausimų, nedvejokite ir kreipkitės el. paštu xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Visuose klausimuose yra po vieną pasirinktiną atsakymų variantą.

1- 78 klausimuose prašau pažymėkite, kiek sutinkate su šiais teiginiais ir komunikaciją virtualiame darbe savo įmonėje. Pažymėkite po vieną labiausiai tinkamą atsakymų variantą.

		Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/negaliu atsakyti
1	Į virtualius susitikimus darbuotojai dažniausiai pasijungia laiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Virtualiuose susitikimuose darbuotojai dažniausiai dalyvauja iš anksto jiems pasirengę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Darbuotojai virtualių susitikimų metu elgiasi taip pat profesionaliai kaip ir realių susitikimų metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Virtualiuose susitikimuose išlaikomas dvipusis dialogas tarp susirinkimo dalyvių, kai jo reikia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Virtualiuose susitikimuose dalyviai bendrauja pakankamai intensyviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Virtualiuose susitikimuose nekyla tarpasmeninių konfliktų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Virtualiuose susitikimuose dalyviai rodo pagarbą vieni kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Virtualiuose susitikimuose dalyviai sugeba išklausti ir nepertraukti vienas kito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Virtualiuose susitikimuose darbuotojai priima vieni kitų idėjas, nuomones, rekomendacijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Virtualiuose susitikimuose dalyviai geba įsijausti į vienas kito padėtį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Darbuotojai visada supažindinami su virtualių susirinkimų dienotvarke iš anksto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Virtualūs susitikimai visada turi aiškiai suformuluotą tikslą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Į virtualius susirinkimus kviečiami reikiami darbuotojai (kuriems susirinkimai aktualūs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Virtualių susirinkimų dalyvių skaičius būna optimalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/negaliu atsakyti
15	Virtualių susirinkimų metu gali bendrauti ir grupė, ir du žmonės tarpusavyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Virtualių susirinkimų trukmė būna optimali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Visada yra aiškus virtualių susirinkimų pradžios ir pabaigos laikas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Virtualūs susirinkimai vyksta pakankamai dažnai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Darbuotojams užtikrinami reikalingi išteklių, kad galėtų dalyvauti virtualioje komunikacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Manau, organizacija skiria pakankamai išteklių, kad virtuali komunikacija vyktų efektyviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Virtualiai vykstančios kolektyvo diskusijos pasiekia keliamus tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Virtualaus bendravimo dalyviai aiškiai suvokia savo vaidmenis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Virtualūs susirinkimai dokumentuojami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Virtualiuose susirinkimuose taikomi mechanizmai, kuriais: - keičiamasi idėjomis - gaunamas grįžtamasis ryšys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Virtualius bendravimas veda į realius veiksmus, kurių imamasi verslo tikslais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Virtualių susirinkimų metu užtikrinama normali darbo eiga ir tempas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Virtualių būdu išsprendžiami rimti klausimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Virtualių susitikimų metu yra pagerinamas darbo efektyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Užtikrinama, kad būtų deleguojama atsakomybė už virtualiai priimtų sprendimų įgyvendinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Bendraujant virtualiai, darbuotojai gauna daug informacijos rašytine forma (ataskaitos, naujienlaiškiai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Bendraujant virtualiai, didžiąją dalį informacijos darbuotojai gauna formalių susitikimų su komanda metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Didžioji dalis darbuotojų virtualaus bendravimo su kolegomis yra iš anksto planuojama (nevyksta spontaniškai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Bendraujant virtualiai, darbuotojai gauna daug informacijos neformaliais kanalais (žinutės, tekstiniai pokalbiai (chatai), spontaniški skambučiai ir kt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Bendraujant virtualiai, didžiąją dalį informacijos darbuotojai gauna neformaliai bendraudamas su kolegomis ir vadovais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Didžioji dalis darbuotojų virtualaus bendravimo su kolegomis yra spontaniškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Su kolegomis darbo klausimai virtualiai aptariami pakankamai dažnai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Komandos, veikiančios įmonėje, pakankamai dažnai virtualiai tarpusavyje aptaria kylančius klausimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Virtualiai bendraujant, darbuotojai iš kolegų gauna tikslią informaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Manau, organizacijos informacija virtualiais kanalais darbuotojams yra skleidžiama skaidriai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Bendraujant virtualiai darbuotojus pasiekia neprieštaringa informacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Bendraujant virtualiai, informacija darbuotojus pasiekia laiku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Darbuotojai bendradarbiauja vykdydami užduotis virtualiame darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Darbuotojai padeda vieni kitiems siekdami tikslų virtualiame darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Darbuotojai atvirai dalinasi vienas su kitu savo idėjomis virtualiame darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Darbuotojai atvirai dalinasi vienas su kitu svarbia informacija virtualiame darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Dirbdami virtualiai darbuotojai turi aiškią viziją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

			Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/negaliu atsakyti
47	Darbuotojais dirbdami virtualiai turi bendrus tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
48	Darbuotojai turi reikiamos kompetencijos dirbti virtualiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
49	Darbuotojai turi reikiamos kompetencijos bendrauti virtualiai su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
50	Darbuotojams pakanka motyvacijos skirti maksimalias pastangas darbui, kai dirbame virtualiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
51	Darbuotojams pakanka motyvacijos bendrauti su kolegomis virtualiai kai tik to reikia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
52	Dirbant virtualiai, darbuotojai ne mažiau suinteresuoti darbo rezultatu nei tada, kai dirba biure.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
53	Technologija, naudojama virtualios komunikacijos metu, visada veikia gerai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
54	Įmonės naudojamos virtualios komunikacijos technologijos tinkamos aktualioms darbo užduotims atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
55	Įmonės pasirinktos virtualios komunikacijos priemonės įgalina pasiekti komunikacijose tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
56	Įmonės pasirinktomis virtualios komunikacijos priemonėmis paprasta naudotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
57	Įmonės pasirinktos virtualios komunikacijos priemonės turi pakankamai funkcijų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
58	Įmonės pasirinktos virtualios komunikacijos priemonės yra patikimos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
59	Įmonės pasirinktos virtualios komunikacijos priemonės užtikrina duomenų saugumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
60	Vadovas domisi, ar darbuotojai turi reikiamas priemones virtualiai komunikacijai palaikyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
61	Įmonė suteikia darbuotojams trūkstamas priemones virtualiai komunikacijai palaikyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
62	Darbuotojai turi gerus virtualaus darbo įrankių naudojimo įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
63	Darbuotojai turi gerus virtualios komunikacijos priemonių naudojimo įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
64	Darbuotojai apmokomi naudotis virtualios komunikacijos įrankiais, jeigu to reikia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
65	Įmonėje parengtos aiškios taisyklės, kaip naudotis virtualios komunikacijos priemonėmis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
66	Įmonėje parengtos aiškios taisyklės, kaip pasirūpinti savo duomenų saugumu vykdant virtualią komunikaciją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
67	Dirbdami virtualiai, darbuotojai turi laisvesnes galimybes susiderinti sau patogias darbo valandas negu dirbdami biure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
68	Dirbdami virtualiai, darbuotojai turi geresnes galimybes suderinti profesinį ir asmeninį gyvenimą negu dirbdami biure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
69	Kolektyvo darbo rezultatai dirbant virtualiai tokie pat geri kaip ir dirbant biure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
70	Kolektyvo atliekamo darbo apimtis dirbant virtualiai tokia pati kaip ir dirbant biure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
71	Manau, įmonė dėl virtualaus darbo sutaupo darbuotojų kelionių kaštų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
72	Manau, įmonė dėl virtualaus darbo sutaupo darbo biuruose kaštų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
73	Virtualiame darbe darbuotojai savo patirtimi dalinasi ne mažiau nei dirbdami biure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
74	Virtualiame darbe darbuotojai savo idėjomis dalinasi ne mažiau nei dirbdami biure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
75	Virtualiame darbe darbuotojai reikiama dokumentais ir kita faktine informacija dalinasi taip pat greitai kaip ir dirbant biure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
76	Virtualiame darbe darbuotojai suinteresuotas vienas kito sėkme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
77	Virtualiame darbe kolektyvas stengiasi rasti konsensuą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
78	Virtualiame darbe kolektyvas dirba darniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Į 79-98 klausimus atsakykite turėdami omenyje savo ir savo kolegų bendrą savijautą dirbant šioje organizacijoje. Pažymėkite po vieną labiausiai tinkamą atsakymų variantą.

		Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Labiau sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/negaliu atsakyti
79	Šioje įmonėje rūpinamasi darbuotojų gerove	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80	Šioje įmonėje stengiamasi darbuotojams padėti, kai jie turi pageidavimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	Šioje įmonėje stengiamasi darbuotojams padėti, kai jiems kyla problemų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82	Vadovas dažnai demonstruoja rūpestį darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	Vadovui tiek pat rūpi darbuotojų jausmai, kiek ir užduoties atlikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	Vadovas žino, kaip atskleisti darbuotojų talentus ir gebėjimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	Vadovas stengiasi sumažinti įtampą kolektyve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86	Vadovas skatina darbuotojus kalbėti apie asmenines problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87	Darbuotojai vieni kitais stipriai pasitiki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88	Vadovas pasitiki darbuotojais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89	Darbuotojai gali pasikliauti savo vadovu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90	Darbuotojai dirbdami turi daug energijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91	Darbuotojai jaučia entuziazmą dirbdami savo darbą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92	Darbuotojai didžiuojasi savo dirbamu darbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93	Per darbo valandas darbuotojai yra pilnai įsitraukę į darbo procesą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94	Vadovas priima didžiąją dalį sprendimų kolektyve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95	Vadovas dažniausiai turi nubrėžti tikslą ir veiklos gaires darbuotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96	Vadovas tikisi, kad darbuotojai vykdys jo instrukcijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97	Vadovas darbuotojams duoda suprasti, kokios bus nepatenkinamo darbo pasekmės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98	Darbuotojai vadovui turi pateikti detalias veiklos ataskaitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

99-104 klausimuose pateikite informaciją apie save ir įmonę, kurioje dirbate:

99. Jūsų įmonės pagrindinė veiklos sritis:

- Prekyba
- Gamyba
- Paslaugos
- Kita:

100. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

101. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

102. Jūsų pareigybės lygmuo:

- specialistas
- žemesniojo lygmens vadovas
- viduriniojo/ aukščiausiojo lygmens vadovas
- Kita

103. Kiek metų dirbate šioje įmonėje:

- iki 1 metų
- 1-5 metus
- 6-10 metų
- daugiau nei 10 metų

104. Kiek laiko esate įsitraukęs į virtualų darbą esamoje savo darbovietėje:

- Iki pusės metų
- Nuo pusės metų iki metų
- 1-3 metus
- Daugiau nei 3 metus

Dėkoju už Jūsų atsakymus!